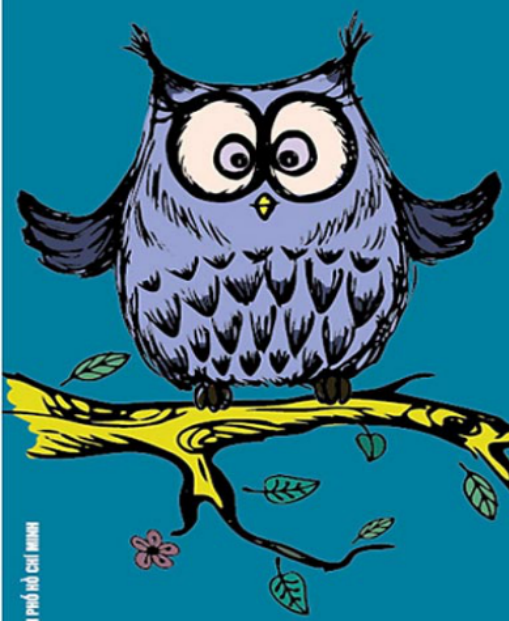
Cy Wakeman



NO EGO

VÔ NGÃ

Không Vượt Qua Mình Đừng Làm Gì Hết

Nguyệt Minh *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Cy Wakeman

Nguyệt Minh dịch

VÔ NGÃ - KHÔNG VƯỢT QUA MÌNH ĐỪNG LÀM GÌ HẾT

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập: Trần Thi Anh

Sửa bản in: Bá Kỳ

Trình bày: Bích Trâm

Bìa: Phương Thảo

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1 - TP. HCM

ĐT: (028)38225340 - 38296764 - 38247225

Fax: 84.28.38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Website: www.nxbhcm.com.vn

Sách điện tử: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

ĐT: (028) 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 - 88 Nguyễn Tất Thành, Q.4. TP. HCM

ĐT: (028) 39 433 868

GIAN HÀNG MO1 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM

Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. HCM

Thực hiện liên kết:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (First News)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 1, TP. HCM

In 4.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại Công ty Cổ phần In Scitech (D20/532H, Nguyễn Văn Linh, xã Phong Phú, huyện Bình Chánh, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số 629-2020/ CXBIPH/03-46/THTPHCM ngày 27/02/2020 - QĐXB số 224/ QĐ-THTPHCM-2020 cấp ngày 31/03/2020. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2020. ISBN: 978-604-58-4145-7.

Vượt lên khỏi những ý niệm đúng sai kia là một chân trời mới.

Tôi sẽ gặp người nơi đó.

Nơi linh hồn tựa lưng trên thảm cỏ, sự thật vô vàn sao ta có thể tỏ rõ?

Nơi những ý niệm, ngôn ngữ, thậm chí cả cụm từ "mỗi người" sẽ chẳng còn đọng lại ý nghĩa chi.

– MEVLANA JALALUDDIN RUMI, THẾ KỶ XIII

Dẫn nhập
Đóng sập cánh cửa "lẽ thường"

Câu chuyện sáng tạo nên phương pháp Lãnh đạo Trọng Thực tế của tôi bắt đầu với chính sách Mở cửa.

Sau hàng năm trời làm công việc trị liệu tâm lý gia đình, tôi được thăng chức. Lần đầu tiên trong đời, tôi nắm trong tay trọng trách lãnh đạo một đội ngũ và được tham gia miễn phí khóa học quản trị nhân sự. Với mục đích giúp tôi đảm nhiệm vai trò mới trong tổ chức, khóa học đã truyền lại những kiến thức "mì ăn liền" về tư duy và phương pháp lãnh đạo phổ biến.

Các huấn luyện viên đầy tự tin đã vỗ ngực dạy cho tôi một triết lý quý giá, một "bài học để đời" trong giới quản lý, rằng những nhà lãnh đạo tuyệt vời nhất luôn để cửa phòng mình mở.

Để mở cửa ư? Dễ thôi. Tôi sẽ trở thành bậc thầy chỉ trong một cái búng tay ấy mà! Tôi hối hả tới cửa hàng lưu niệm tại trung tâm y tế ngay chỗ làm và mua một cái chặn cửa vừa để trang trí, vừa làm vật nhắc nhở bản thân rằng: Cửa phòng tôi bao giờ cũng rộng mở nhất cơ quan này.

Chính sách Mở cửa phát huy đúng như lời các huấn luyện viên chỉ giáo. Chẳng mấy chốc, nhân viên của tôi đã ló đầu qua khung cửa mở.

"Cho tôi xin một phút được không?", họ hỏi.

"Được chứ, hai phút cũng được!", tôi trả lời. "Cứ vào đi".

Nhưng cũng chẳng mấy chốc, tôi nhận ra ngay mọi người đến gặp tôi đều nói dối hết. Họ xin tôi một hai phút để rồi "bén rễ" trong văn phòng của tôi đến những bốn mươi lăm phút chứ không ít.

Mà phải chi họ thực sự cần tôi (để bàn về những quyết định hệ trọng liên quan đến công việc hoặc yêu cầu giúp họ phát triển hay mài giũa các kỹ năng), thời gian bỏ ra có lẽ đã không thực sự phí hoài. Nhưng họ đâu đến gặp tôi vì những chuyện đó.

Họ đến để bàn tán về những thứ khác. Họ muốn kể tôi nghe những câu chuyện do họ tưởng tượng ra. Hoặc họ than vãn về những điều không thể thay đổi (những gì tôi gọi là thực tế). Họ sử dụng thời gian quý báu để gieo rắc hoang tưởng về một tương lai u ám. Thường thì họ sẽ huyên thuyên về tất cả những thứ trên. Tôi dành phần lớn thời gian trong những cuộc gặp "một phút nhé" bất chợt này để lắng nghe những mẩu chuyện dài dòng nhưng hầu như chẳng liên quan chút gì đến thực tế.

Biết điểm hay ho nhất là gì không? Đến hồi kết, họ sẽ nói với tôi bằng vẻ mặt nghiêm túc như thế này: "Xin đừng để tâm nhé. Tôi chỉ muốn cho cô biết tin thế thôi".

Được tận mục sở thị "hiệu quả" của chính sách Mở cửa này, tôi thấy nó thật chẳng ra làm sao cả. Lợi nhuận từ khoản đầu tư vào cái chặn cửa của tôi đâu rồi? Bạn có thể tưởng tượng được chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi tới gặp CEO và nói: "Tôi định sẽ dành mười tiếng đồng hồ một ngày cho những cuộc gặp mặt một đối một kéo dài bốn mươi lăm phút để nghe những chuyện thị phi chẳng mảy may tác động đến doanh thu công ty dù chỉ là chút ít. Tôi có nên thêm cái chặn cửa vào phần chi phí phát sinh không?". Chắc cánh cửa dẫn thẳng tới phòng chính sách thất nghiệp sẽ rộng mở chào đón tôi mất.

Triết lý mảng nhân sự tôi học được nói rằng việc mở cửa phòng mình là điều đúng đắn, rằng làm vậy thì nhân viên của tôi sẽ hài lòng và gắn bó hơn với công việc. Chúng ta vẫn được bảo ban rằng hãy để nhân viên trút bầu tâm sự, bởi đó là một việc "lành mạnh".

Trong thời gian tin dùng chính sách Mở cửa, tôi nhớ không có nhân viên nào đến "bốc phốt" chính họ cả. Họ không gặp tôi để nói những câu như: "Cô biết không, tôi gặp nhiều vấn đề trong việc điều hướng hành động và quyết định của mình theo đúng chiến lược phát triển của công ty. Tôi muốn đạt được hiệu quả tốt hơn khi phục vụ khách hàng của chúng ta. Cô có thể giúp tôi phát triển những kỹ năng và quy trình làm việc cần thiết để đáp ứng được mục tiêu của công ty, đóng góp sức mình cho tập thể, và mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho công ty được chứ?".

Không ai đi qua cánh cửa mở sẵn vào phòng tôi để yêu cầu truyền

đạt kỹ năng hay giúp gỡ rối vấn đề nào đó một cách hiệu quả, năng suất và nhịp nhàng hơn cả. Chính xác là họ đều đẩy những chiếc xe chở đầy "than" qua cánh cửa mở, lãng phí biết bao thời gian và sức lực mà chỉ khiến bầu không khí chỗ làm thêm "ô nhiễm". Để rồi cuối cùng, họ yêu cầu tôi đừng để tâm và đừng đưa ra bất cứ hướng giải quyết nào có lợi cho mọi bên.

Tôi nhanh chóng nhận ra để ngỏ cửa cũng chỉ mở đường cho những chuyện thị phi vô bổ. Chính sách này chỉ tiếp sức cho cái tôi, cổ vũ cho cảm giác được "đóng vai" nạn nhân, và góp phần hạ thấp tinh thần chung của cả nhóm. Tệ hơn, nó ngốn không ít tiền của công ty. Chúng ta được thuê vì những gì ta đóng góp được cho tập thể chứ không phải vì cái tôi của bản thân và những câu chuyện phiếm đầy kịch tính mà ta thêu dệt nên. Tôi biết thời gian của mình sẽ có giá trị hơn nếu được đầu tư vào mục đích giúp đỡ mọi người tự đánh giá và thấu hiểu bản thân để có thể nhìn nhận tình hình với mức độ nhận thức cao hơn.

Sau giây phút tỉnh ngộ, tôi bỏ hẳn chính sách Mở cửa. Đó là bước chập chững đầu tiên của tôi hướng theo phương pháp Lãnh đạo Trọng Thực tế. Không, điều đó không có nghĩa tôi đóng hẳn cửa ra vào văn phòng mình, chỉ là tôi thay đổi cuộc đối thoại một chút khi họ yêu cầu gặp tôi một vài phút. Thay vì thụ động lắng nghe hay đưa ra lời hướng dẫn, tôi bắt đầu đặt câu hỏi:

"Anh/Chị biết chắc điều gì?"

"Vai trò của anh/chị trong vấn đề này là gì?"

"Anh/Chị có bất kỳ hướng giải quyết nào không?"

"Anh/Chị có đang làm bất cứ điều gì để cải thiện tình hình hiện tại hay không?"

Khi họ đến tìm tôi chỉ để than vãn về những vấn đề đang gặp phải, tôi buộc họ phải suy nghĩ thật thấu đáo, gạt ngang "câu chuyện" họ đang kể và bắt tay vào hành động. Quy trình thay đổi tư duy này giúp họ tập trung vào những gì đang thực sự xảy ra, đồng thời yêu cầu họ phải vạch ra những giải pháp khả thi hoặc các hành động mang lại kết quả tích cực hơn.

Triết lý cốt lõi của phương pháp Lãnh đạo Trọng Thực tế là ngừng phán xét, *sẵn sàng giúp đỡ*. Nhân viên của tôi luôn phải thủ sẵn trong đầu câu hỏi: "Tôi có thể giúp được gì?". Mỗi khi họ tới tìm tôi muốn kể lể, tôi sẽ khuyến khích họ trực tiếp gặp mặt người họ đang nói tới và hỏi: "Tôi có thể giúp được gì cho bạn/anh/chị?".

Câu hỏi đơn giản mà chân thành này sẽ ngay lập tức gắn kết tinh thần làm việc nhóm của đội ngũ nhân viên.

"Lẽ thường" chưa hẳn đã đúng

Sự thất bại của chính sách Mở cửa khiến tôi suy nghĩ nhiều hơn về những "lẽ thường" đã được giảng trong khóa huấn luyện kỹ năng lãnh đạo. Nhỡ những gì chúng ta học được đều sai hết thì sao? Chỉ dựa vào những kết quả quan sát được, ta có thể thấy các phương pháp lãnh đạo truyền thống rõ ràng chẳng hề hiệu quả.

Tôi có thể nhận thấy rõ tác hại khi để các nhân viên vô tư gây ra những khoản "phí tổn cảm xúc" cho công ty. Có những người phí hoài thời gian để chối bỏ thực tại thay vì đối đầu trực diện với nó. Họ phán xét người khác thay vì đề nghị giúp đỡ. Họ thấy bản thân là nạn nhân của những tình huống khốn cùng thay vì nhận ra rằng đó là lúc họ cần phải vượt qua chướng ngại, vươn đến thành công.

Một trong những phương pháp thay đổi tư duy đầu tiên tôi huấn luyện cho nhân viên của mình, cũng là một trong những kỹ năng trị liệu tâm lý tôi thường sử dụng ngày trước, là "chỉnh lại" câu chuyện thị phi và loại bỏ những cảm xúc làm phiền trí não, che mờ thực tế. Mọi người bắt đầu học được những phương pháp hữu ích hơn để giải quyết các vấn đề của riêng mình. Họ bắt đầu nhận ra đâu mới là rào cản mình đang phải đối diện và nghĩ ra những lựa chọn hiệu quả để vượt qua chúng. Họ không còn phải đẩy xe "than" cồng kềnh xông thẳng vào cửa phòng tôi nữa. Chẳng mấy chốc, nhóm chúng tôi bắt đầu vận hành theo một cách hoàn toàn khác. Trong khi các vị trưởng phòng ở những bộ phận khác hãy còn mắc kẹt trong mớ bòng bong những thị phi và xung đột không hồi kết, đội ngũ đồng hành cùng tôi trở nên độc lập, hiệu quả và gắn bó với công việc hơn hẳn.

Quan sát trên khiến tôi phải nghĩ lại về vai trò của một nhà lãnh đạo. Tôi bắt đầu băn khoăn: Phải chăng ở vị trí lãnh đạo, công việc của ta chẳng phải là nâng cao tinh thần hay tạo động lực cho nhân viên? Mà cũng chẳng phải là đảm bảo họ luôn hài lòng và gắn kết với công việc? Chính xác thì những kỳ vọng đó sẽ chỉ mang lại thất bại mà thôi. Không phải các nhà lãnh đạo – mà chính là bản thân mỗi người – sẽ phải tự tìm cho mình nguồn động lực, giữ vững tinh thần trách nhiệm và chữ tín, cũng như tìm kiếm niềm vui trong công việc.

Một người lãnh đạo làm đúng việc của mình sẽ là người đặt dấu

chấm hết cho những chuyện vô bổ và huấn luyện nhân viên theo triết lý Trọng Thực tế. Tiếc là ngân sách của các doanh nghiệp hiện tại không có khoản chi nào để Quản trị cái Tôi cả. Thế nhưng, trải nghiệm ngắn ngủi của tôi với chính sách Mở cửa cũng đã cho thấy công ty bị thất thoát nhiều tài nguyên quý báu như thế nào từ những thị phi và phí tổn cảm xúc phát sinh từ cái tôi cao ngạo.

Lãng phí tài nguyên

Sau hơn hai mươi năm huấn luyện triết lý Trọng Thực tế tại hàng trăm tổ chức, tôi hào hứng viết nên cuốn sách này bởi hiện tại, tôi đã có những số liệu nghiên cứu cụ thể chứng thực phí tổn cảm xúc do cái tôi sinh ra tốn kém ra sao. Vì chúng mà các công ty đánh mất hàng tỷ đô-la mỗi năm.

Họ mất tiền theo hai cách. Cách thứ nhất, họ đầu tư tiền bạc và sức lực của công ty vào những cuộc điều tra về mức độ gắn kết của nhân viên đối với công việc, vào các sáng kiến nhân sự cũng như các chương trình đào tạo và phát triển vốn chẳng giải quyết được gì mà còn làm vấn đề trầm trọng hơn. Cách thứ hai, các cơ quan không tạo điều kiện cho những người lãnh đạo của họ phát triển tư duy, cũng như cung cấp những phương pháp và công cụ cần thiết để vượt lên trên cái tôi, loại bỏ những cảm xúc tiêu cực phương hại đến nguồn lực công ty.

Mặc dù đã có hơn hai mươi năm kinh nghiệm tư vấn cho hàng trăm tổ chức, tôi chỉ muốn tập trung vào ảnh hưởng mà các phí tổn cảm xúc tác động lên những kiểu doanh nghiệp điển hình để giúp các lãnh đạo hình dung rõ thiệt hại thực sự lớn đến đâu. Công ty của tôi, Reality-Based Leadership (Lãnh đạo Trọng Thực tế), gần đây đã liên kết với The Futures Company nhằm thu thập những số liệu liên quan đến hiện tượng đã khiến tôi chú ý khi thực hiện chính sách Mở cửa.

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy trung bình một nhân viên dành hai tiếng hai mươi sáu phút mỗi ngày cho những chuyện vô bổ và những phí tổn cảm xúc.

Tất nhiên mỗi doanh nghiệp sẽ có nhiều mức lương thưởng khác nhau, nhưng cứ giả sử một công ty nọ có một trăm nhân viên, mỗi nhân viên hưởng mức lương 30 đô-la một giờ và làm việc bốn mươi giờ một tuần. Hằng năm, khoản lương phải trả sẽ là 6.240.000 đô-la. Dựa theo nghiên cứu của chúng tôi, khoản phí tổn cảm xúc theo đó có thể lên đến 1.794.000 đô-la.

Bây giờ, bạn hãy thử tưởng tượng công ty nói trên có mười lãnh đạo cấp cao, mỗi người dành tối thiểu năm tiếng đồng hồ một tuần để giải quyết những chuyện vô bổ nảy sinh từ các cảm xúc gây hao phí này (Mà theo nghiên cứu của chúng tôi thì khoảng thời gian ước lượng này hãy còn khiêm tốn đấy). Hãy cứ cho là họ nhận 60 đô-la một giờ. Vậy là công ty lại lãng phí thêm 156.000 đô-la vào những thứ chẳng mang về chút lợi nhuận nào cả.

Liệu bạn có tiếp tục bỏ tiền cho một mã cổ phiếu liên tục mất giá như vậy không? Bạn đâu có điên mà làm vậy? Nhưng ít nhất thì bạn có thể nhận ra khi nào một cổ phiếu đang giảm điểm. Trong các doanh nghiệp, phí tổn cảm xúc là một khoản rò rỉ vô hình. Nó giống như một cái vòi hoa sen ở tầng trên bị gỉ, sẽ chẳng có ai nhận ra cho đến khi trần nhà và các bức tường sụp xuống, gây ra những thiệt hại không thể diễn tả nổi.

Hút lại những khoản rò rỉ

Hãy tưởng tượng nếu bạn có thể giành lại hơn hai tiếng đồng hồ lãng phí nói trên, tác động lên lợi nhuận sẽ lớn đến nhường nào. Đây chính là cốt lõi của triết lý Trọng Thực tế.

Những tổ chức chúng tôi đã làm việc cùng không chỉ nhận thấy năng suất tăng cao, kéo theo khoản tiết kiệm chi phí khổng lồ và thành quả mỹ mãn hơn, họ còn quan sát được mức độ gắn kết, tinh thần hợp tác và khả năng làm việc nhóm liên bộ phận của nhân viên cũng cải thiện đáng kể. Họ có thể dễ dàng giữ chân những nhân viên có trách nhiệm cao, tinh giản lực lượng mà vẫn đảm bảo tiến độ công việc, cũng như tăng các sáng kiến đột phá. Công ty họ cũng đã cải thiện đáng kể về mặt hiệu quả công việc, kiểm soát chất lượng, chỉ số an toàn và mức độ hài lòng của khách hàng.

Trong cuốn sách này, tôi sẽ dùng những câu chuyện thu thập được trong suốt nhiều năm thuyết giảng về chủ trương Trọng Thực tế để chứng minh rằng chúng ta có thể nâng cao tinh thần trách nhiệm của nhân viên như thế nào, từ đó dẫn đến mức độ gắn bó với công việc và thành quả đáng mong đợi ra sao. Điều quan trọng nhất là cuốn sách này cung cấp những công cụ và phương pháp dễ sử dụng, có thể được thực hành ngay nhằm giúp bạn giành lại những khoảng thời gian bị mất vào những câu chuyện thị phi nơi công sở. Các phương pháp và công cụ này được tạo thành trên nền tảng những khái niệm đã được nhắc đến trong các cuốn sách trước của tôi, *Reality-Based Leadership* và *Reality-Based Rules of the Workplace*. Rồi bạn sẽ biết được một hướng tiếp

cận mới về lĩnh vực gắn kết nhân viên và nhận ra những sai lầm cơ bản tồn tại trong những phương pháp mà các doanh nghiệp bấy lâu nay vẫn sử dụng để đánh giá tiêu chí này. Bạn sẽ hiểu rằng những công cụ mà hầu hết các nhà lãnh đạo tìm kiếm nhằm quản lý sự thay đổi thực chất chẳng khác nào đổ dầu vào lửa và cản bước tiến của nhân viên.

À, tiện đây tôi xin kể câu chuyện đã xảy ra tại một trung tâm y tế lớn ở miền Trung Tây Hoa Kỳ nơi tôi từng làm việc. Trong một tình huống nhiều khả năng trở thành đại họa, một nhà lãnh đạo được huấn luyện theo triết lý Trọng Thực tế đã đưa ra một câu hỏi quan trọng mang lại những thay đổi tức thì, có tác động lớn đến cô, nhân viên do cô phụ trách và cả bệnh nhân nữa.

Chuyện là một y tá vừa mới bắt đầu ca trực bước vào phòng bệnh nhân. Nhiệm vụ của cô là giải thích quy trình phẫu thuật đã được lên lịch cho người bệnh và liệt kê những gì mình sẽ làm trong khâu chuẩn bị. Những chi tiết đó đều có trong hồ sơ y tế điện tử.

Thật không may, quy trình cô ấy giải thích lại không dành cho bệnh nhân trong phòng. Các thông tin trên hồ sơ bị sai, cô ấy đã đọc một quy trình sai.

Bạn có thể tưởng tượng những rắc rối xảy ra sau đó. Nữ bệnh nhân vốn sợ hãi và lo lắng về cuộc phẫu thuật giờ lại càng hoảng loạn và mất kiểm soát hơn. Cô ta nghi ngờ khả năng của người y tá và cả bệnh viện, cũng như tự vấn quyết định thực hiện quy trình y tế này của chính mình. Cô đòi xuất viện ngay lập tức.

Người y tá cũng nổi nóng vì bị đặt vào tình thế khó xử khi đã đọc sai thông tin cho bệnh nhân. Thay vì cố gắng trấn an người bệnh hay đảm bảo mọi chuyện sẽ được làm rõ, cô y tá lại hấp tấp: “Thật không thể chấp nhận được! Tôi xin phép ra ngoài một chút rồi sẽ trở lại ngay”. Thế là cô đùng đùng ra khỏi phòng đến tìm cấp trên của mình.

Trong trạng thái phẫn nộ cực độ, người y tá chất một đống phàn nàn lên chiếc xe chở “than” của mình và đẩy thẳng với văn phòng người phụ trách. Cô bắt đầu cao giọng ta thán. Sao bên lễ tân lại có thể phạm sai lầm cơ bản như thế được? Cô ta giờ phải nói cái quái gì với bệnh nhân đây? Sai lầm kiểu đó có thể khiến bệnh nhân gặp nguy hiểm, thậm chí tử vong! Phải đuổi việc ai đó đi! Nếu chính cô ta (tức y tá) là người cẩu thả trong công việc của mình, chắc chắn cô sẽ bị đuổi. Vậy tại sao giờ cô lại phải xử lý mớ rắc rối này cơ chứ?

Người lãnh đạo biết rằng bệnh nhân đang hoảng loạn chờ đợi và cũng chẳng còn nhiều thời gian để chỉ dẫn chuyên sâu hay huấn luyện cách giải quyết vấn đề. Vậy nên bà yêu cầu người y tá hít thở thật sâu để bình tĩnh lại. Bà thừa nhận tình huống này nguy cấp đến mức nào. Rồi bà từ tốn đặt câu hỏi: "Nói tôi nghe xem, lúc này làm điều gì sẽ là tốt nhất?".

Người y tá hơi chững lại. Cô nghiêm túc suy nghĩ về câu hỏi.

Rồi cô trả lời, "tốt nhất" là thừa nhận rằng đã có nhầm lẫn và làm mọi cách để trấn an bệnh nhân đang sợ hãi và giận dữ đến nỗi yêu cầu được xuất viện ngay lập tức kia. "Tốt nhất" là tìm ra đúng quy trình phẫu thuật có chữ ký của bác sĩ phụ trách. Là đảm bảo với người bệnh rằng tình huống này không phản ánh chất lượng phục vụ cô ấy sẽ được nhận từ phía bệnh viện. Là tìm kiếm bác sĩ phụ trách của người bệnh và nhờ họ đến thăm cô ấy trước khi thực hiện quy trình và động viên. "Tốt nhất" là làm tất cả mọi việc trong khả năng nhằm phục vụ người bệnh và đảm bảo kết quả khả quan nhất. Và "tốt nhất" là sẵn lòng giúp đỡ những thành viên khác trong đội ngũ chăm sóc y tế thay vì chỉ trích và yêu cầu đuổi việc ai đó.

"Tốt", người phụ trách của cô đáp. "Vậy hãy đi làm việc mà cô cho là tốt nhất đi."

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Chuyên nghiệp là khi ta biết nghĩ đến điều tốt nhất - hay thiện ý - từ người khác.

Và người y tá đã làm đúng như thế. Lúc sau, cô trở lại tâm sự với người phụ trách: "Khi tôi trở lại phòng bệnh và hành xử theo cách tốt nhất, theo cách tôi nghĩ mình lẽ ra phải thực hiện ngay từ đầu, mọi chuyện đã tiến triển hơn. Tôi bảo bệnh nhân rằng tôi thấy thật tốt khi sai sót được phát hiện ra rằng tôi sẽ chăm sóc và đảm bảo cô ấy được đưa đi thực hiện đúng quy trình y tế như lịch hẹn, và rằng cô ấy sẽ được chăm sóc chu đáo nhất có thể. Tôi nhấn mạnh là mọi nhân viên tại bệnh viện đều cam đoan sẽ phục vụ cô ấy thật tận tâm".

Bệnh nhân cảm thấy vui vẻ và nhẹ nhõm hơn, còn người y tá cũng vui lây vì đã trấn an được người bệnh. Mọi chuyện đã đi đúng hướng. Người y tá thừa nhận với cấp trên rằng khi đã bình tĩnh và suy nghĩ kỹ lại thì nhân viên lễ tân thường thực hiện xuất sắc nhiệm vụ đấy chứ. Chỉ là con người đôi khi cũng có lúc nhầm lẫn,

mà quy trình nhập viện tại quầy lễ tân cũng đã có sẵn một hàng rào yểm trợ – y tá cần phải kiểm tra lại để đảm bảo hồ sơ mình nhận được là chính xác.

Các y tá cũng có được một hàng rào tương tự bảo vệ khi làm việc, sẽ có người đứng ra kiểm tra công việc của y tá để đảm bảo bệnh nhân được an toàn và chăm sóc tử tế, cũng như tình hình có nhiều triển vọng. Dù thế, người y tá vẫn đề nghị sẽ trao đổi lại cùng đội ngũ tiếp tân để phòng ngừa những sai lầm tương tự trong tương lai.

Câu hỏi đơn giản "Lúc này làm điều gì sẽ là tốt nhất?" là đòn đánh tan cơn giận dữ. Nó yêu cầu người đối diện phải suy nghĩ lại chính bản thân họ cần đóng góp gì để tạo nên kết quả tốt nhất. Nó ngăn dòng cảm xúc hao phí thừa thãi lại. Nó dựa trên niềm tin tích cực rằng tất cả mọi người đều đủ năng lực, đủ thông minh, và biết tốt nhất nên làm gì trong các tình huống cụ thể. Mọi người thường cần được chỉ dẫn và khuyến khích để nhận ra tình hình thực tế, tránh tập trung vào cái tôi của bản thân và đưa ra những lựa chọn mang đến kết quả mỹ mãn nhất.

Trong công việc, chúng tôi thường bảo những người lãnh đạo rằng nhiệm vụ căn bản của họ là phát "lời kêu gọi hướng đến điều tốt đẹp nhất" và giúp người khác phát huy tối đa nội lực bản thân. Đó mới là định nghĩa chính xác nhất về kỹ năng lãnh đạo. Hãy tiếp tục đọc, những phương pháp được đưa ra tiếp theo sẽ giúp bạn đưa công sở của mình đến với thế giới vô ngã.

1

Chuyện vô bổ và dữ liệu thực tế

Là một người quý trọng thực tế và những dữ liệu đến từ thực tại, tôi xây dựng sự nghiệp của mình bằng việc dỡ bỏ những "lẽ thường" và giúp mọi người ngừng làm theo những "giải pháp" gây hại. Để làm được điều đó, tôi thường sẽ tiến hành các nghiên cứu khoa học, và chính trong những nghiên cứu đó, các sự thật đi ngược lại kinh nghiệm và suy nghĩ cố hữu của ta dần lộ diện. Mỗi khi khám phá ra điều gì đi ngược lại với suy đoán của mình, tôi không khỏi phấn khích cực độ với những khả năng mở ra trước mắt.

Đầu những năm 1990, khi tôi vẫn còn loay hoay về các vấn đề liên quan đến lĩnh vực lãnh đạo, một dự án nghiên cứu (được thuật lại chi tiết trong cuốn sách đầu tiên của tôi, *Reality-Based Leadership*) và một khám phá bất ngờ đã định hướng tôi trở thành nhà nghiên cứu những thị phi công sở như hôm nay.

Khi đó, tôi hãy còn là điều phối viên cho một vài phòng khám lâm sàng nhỏ trực thuộc một trung tâm y tế lớn. Công nghệ tân tiến lúc bấy giờ làm rúng động giới y học và khiến tôi hào hứng vô cùng – hồ sơ y tế điện tử ra đời, thay thế xấp giấy tờ bảng biểu lằng nhằng trước kia. Các bác sĩ và nhân viên y tế có thể lập tức nhập dữ liệu chẩn bệnh vào máy tính, quả là một phát kiến thiên tài! Điều này không những tiết kiệm thời gian khám lâm sàng và chờ đợi kết quả bệnh án mà còn giúp các bác sĩ làm việc hiệu quả hơn và có thể toàn tâm toàn ý tập trung vào công tác chữa trị. Hồ sơ y tế của mỗi bệnh nhân sẽ được đưa vào hệ thống thông tin y tế cộng đồng và các cơ sở cung cấp dịch vụ y tế có thể truy cập vào đó, bất kể bệnh nhân đang ở khoa Cấp cứu, các phòng khám lâm sàng, hay đã nhập viện. Từ đó chất lượng dịch vụ chăm sóc người bệnh sẽ được nâng cao và trở nên nhất quán hơn. Chúng tôi đang đi một nước cờ hợp lý dựa trên một kế hoạch kinh doanh đã được

tính toán cẩn thận. Đột phá là đây, hay ít nhất thì đó là những gì tôi nghĩ.

Nhưng giới y sĩ có vẻ chưa sẵn sàng cho sáng kiến cách mạng này. Họ công khai phản đối hồ sơ điện tử và không tin công cụ này có thể giúp họ tiết kiệm thời gian như quảng cáo. Nghi vấn nhỏ này vậy mà lại tạo nên một làn sóng phản đối mạnh mẽ lan rộng khắp toàn bộ hệ thống. Các bác sĩ tin chắc rằng hồ sơ điện tử sẽ khiến họ chậm chạp hơn. Vậy thì tôi cũng không còn cách nào khác. Đội của tôi tiến hành thu thập dữ liệu và chờ đợi câu trả lời chính xác từ thực tế.

Chúng tôi tiến hành một dự án nghiên cứu về khoảng thời gian tiết kiệm được. Tuy khá hào hứng khi được quay lại làm công tác nghiên cứu, nhưng tôi cũng chỉ muốn tiến hành một dự án đơn giản thôi. Các quan sát viên được chỉ định theo dõi các bác sĩ khi họ làm việc tại các phòng khám có ứng dụng hồ sơ điện tử và và ghi nhận thời gian vào một trong hai cột. Cột thứ nhất là thời gian bác sĩ làm việc trực tiếp với bệnh nhân, cột thứ hai là khoảng thời gian họ bỏ ra để nhập dữ liệu vào máy tính. Từ số liệu thu được, chúng tôi có thể so sánh giữa tổng thời gian dành cho quy trình mới với dữ liệu sẵn có và thời gian ghi tay bệnh án theo cách cũ.

Chẳng bao lâu sau, các quan sát viên báo cho tôi rằng họ cần lập thêm một cột thứ ba và khăng khăng cho rằng chúng tôi đã tính toán thiếu một biến số. Ban đầu tôi phản đối đề nghị này bởi không muốn phức tạp hóa mọi thứ, nhưng hóa ra chính cột dữ liệu thứ ba này lại mang đến nhiều điều ngạc nhiên nhất.

Nguồn gốc của những phí tổn cảm xúc

Dữ liệu từ cột thứ ba cho thấy các bác sĩ thường dành hai tiếng đồng hồ mỗi ngày than thở về công nghệ mới hoặc về bệnh nhân. Nhiều vị còn tỏ ra thiếu chuyên nghiệp khi than thở về công nghệ mới với cả bệnh nhân. Chẳng cần phải là một chuyên gia, bạn cũng nhận ra được vấn đề rồi chứ?

Hai tiếng đồng hồ cơ đấy? Đáng lẽ họ phải dành hai giờ đồng hồ đó để nâng cao năng lực chuyên môn, củng cố mối quan hệ tốt đẹp với bệnh nhân, và cố gắng cống hiến cho đơn vị mà họ đang phục vụ mới đúng. Đáng lẽ họ đã có thể sử dụng hai giờ đồng hồ trên để thích ứng với một môi trường làm việc mới.

Lúc đầu, chúng tôi đã không ngộ ra được cần phải thêm cột thời gian thứ ba. Ai mà ngờ được làn sóng phản đối công nghệ mới này

lại khiến năng suất lao động suy giảm đến thế. Công nghệ mới không phải là vấn đề. Chính làn sóng phản đối cải cách mới khiến nó không phát huy hết công suất như kỳ vọng. Nghiên cứu trên đã giúp ta phát hiện ra thực tế đó.

Nhiều năm trôi qua, tôi ngày càng chắc chắn rằng kết quả nghiên cứu lần đó chẳng có gì khác thường cả. Hiện tượng tương tự xảy ra với mọi nhóm, mọi văn phòng và mọi cơ quan mà tôi có dịp quan sát. Những chuyện vô bổ này tạo nên dòng cảm xúc thừa thãi tiêu tốn thời gian và năng lượng của doanh nghiệp, đồng thời là nguyên nhân hủy hoại những quyết sách quan trọng và chiến lược nhất. Đây là lý do vì sao tôi tự gọi mình là chuyên viên nghiên cứu những chuyện vô bổ tại nơi làm việc, và vì sao những nghiên cứu như trên đã trở thành trọng tâm công việc của tôi suốt hàng chục năm qua.

Một cái nhìn mới mẻ

Sau nhiều năm công tác tại các doanh nghiệp, chúng tôi quyết định trở lại xem xét, mở rộng, và xác thực lại kết quả của nghiên cứu ban đầu. Chúng tôi muốn xem mọi thứ đã thay đổi ra sao kể từ đầu những năm 1990 và tìm hiểu các phương pháp mà giới lãnh đạo ngày nay đối phó với vấn đề phí tổn cảm xúc. Chúng tôi hợp tác với The Futures Company, một công ty chuyên tìm hiểu và dự đoán các thay đổi có thể tác động đến doanh nghiệp cũng như xác định các xu hướng phổ biến ngày nay.

Chúng tôi đã mở một cuộc khảo sát với tám trăm nhà lãnh đạo đến từ hơn một trăm công ty đại diện cho các tổ chức y tế, công nghệ, sản xuất và tài chính. Để thuận tiện cho khảo sát, chúng tôi đã định nghĩa "phí tổn cảm xúc" là "những lối tư duy hoặc những hành vi vô bổ, cản trở lãnh đạo hoặc tập thể đạt kết quả tối ưu". Chúng tôi đã sử dụng bảng câu hỏi nhằm xác định khoảng thời gian các nhà lãnh đạo phải bỏ ra để đối phó với những chuyện thị phi vô bổ, vốn tạo ra những hành vi gây lãng phí tài nguyên công ty như:

1. Thiếu tự chủ, thiếu cam kết và vô trách nhiệm.

2. Đổ lỗi cho hoàn cảnh hoặc người khác khi không nhận được thành quả.

3. Tranh luận trong các tình huống không thể thương thảo được.

4. Từ chối thay đổi.

5. Thiếu tinh thần sẵn lòng vì chiến lược chung của tổ chức.

6. Buôn chuyện phiếm hoặc tin đồn nhảm.

7. Tự vẽ ra (và tin vào) những câu chuyện thêu dệt thay vì đối diện với sự thật.

8. Không chịu tiếp thu nhận xét của người khác.

9. Đối phó với cảm xúc bị tổn thương.

Thông qua cuộc khảo sát này, chúng tôi cũng muốn tìm hiểu xem liệu các nhà lãnh đạo có cho rằng nên dành thời gian để xử lý những hành vi kể trên không. Câu hỏi được đặt ra là họ đã có chương trình đào tạo nào để đối phó với những vấn đề này hay chưa và chúng có hiệu quả trong việc loại bỏ phí tổn cảm xúc hay không.

Các tổ chức thường rất chịu chi cho những sáng kiến quản trị nhân sự, ví dụ như những chương trình gắn kết nhân viên, đào tạo lãnh đạo và nhiều chính sách khác nhằm tăng năng suất làm việc. Vậy nên, chúng tôi cũng đã khảo sát cả các nhà quản trị nhân sự để tìm hiểu xem họ đã mất bao nhiêu thời gian vì các cảm xúc hao phí và những chuyện vô bổ mồi lửa cho chúng. Liệu họ có cho rằng việc dập ngòi đám chuyện vô bổ đó sẽ giúp họ nói riêng và các lãnh đạo nói chung tận dụng thời gian được hiệu quả hơn không?

Cuối cùng, chúng tôi muốn nhìn rõ những câu chuyện vô bổ này đã hình thành như thế nào. Các phân tích cũng có thể làm sáng tỏ ảnh hưởng của phí tổn cảm xúc lên doanh thu cũng như lên văn hóa công sở (động lực và tinh thần mọi người bị giảm sút chẳng hạn).

Tin nóng: Phí tổn cảm xúc ngày càng gia tăng

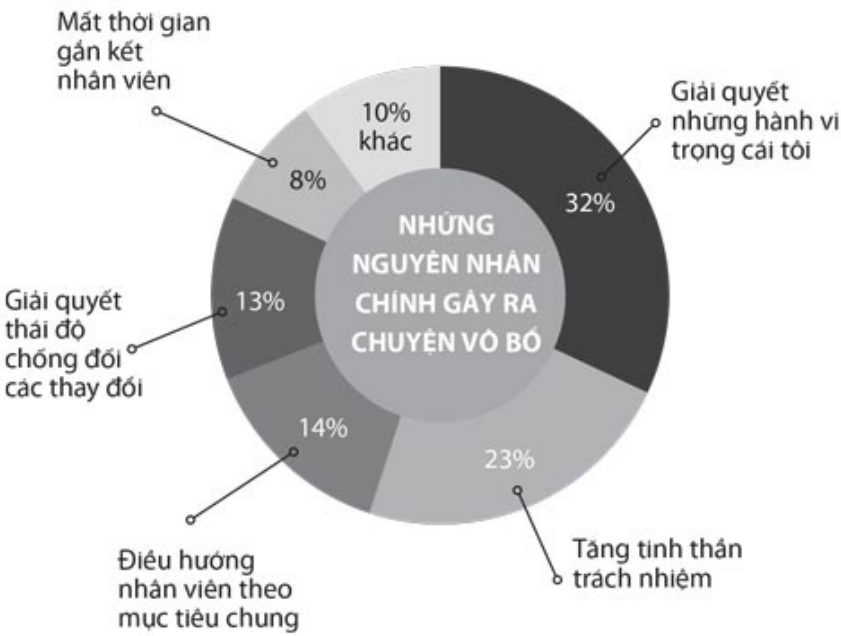
Bất ngờ lớn nhất chúng tôi thu được từ nghiên cứu chính là tổng thời gian lãng phí cho những thị phi vô bổ ngày nay đã gia tăng đáng kể so với đầu những năm 1990. Dữ liệu cho thấy các nhà lãnh đạo tiêu tốn tới 2,5 tiếng đồng hồ mỗi ngày cho những điều vô bổ và trút hết những cảm xúc vốn gây hao phí cho công ty.

Nhìn vào con số đó và ngẫm mà xem.

Gần 2,5 giờ một ngày, hơn 17 giờ một tuần, 68 giờ một tháng, 816 giờ một năm, nhân với số lượng nhân viên trong tổ chức của bạn.

Quãng thời gian quý giá ấy đang rò rỉ khỏi doanh nghiệp. Những con số này phần nào phản ánh những gì bạn có lẽ đã từng cảm nhận được trong môi trường làm việc: lãng phí thời gian, tiêu tốn năng lượng và cảm thấy khó có thể hoàn thành những việc đáng lẽ chẳng khó nhằn gì.

Trong cuộc khảo sát, các nhà lãnh đạo được yêu cầu xác định nguyên nhân chính dẫn đến những chuyện vô bổ (được định nghĩa là "những lối tư duy gây lãng phí tài nguyên hoặc những hành vi chẳng mang lại lợi ích gì cho tổ chức/doanh nghiệp") mà họ từng phải đối diện. Nhóm lãnh đạo và nhóm quản trị nhân sự đều có vẻ nhất trí về các nguồn gốc khả dĩ của những chuyện vô bổ. Dựa trên ý kiến của họ, chúng tôi có thể xếp các đáp án vào năm loại nguyên nhân chính làm mất nhiều thời gian quý báu nhất (nếu không tính đến những nguyên nhân khác chỉ được một vài cá nhân nêu lên, chiếm tổng cộng 10% số câu trả lời, trong đó phần đáng kể nhất cũng chỉ chiếm 3%):


Mất thời gian gắn kết nhân viên
8%
10% khác
Giải quyết những hành vi trọng cái tôi
32%
NHỮNG NGUYÊN NHÂN CHÍNH GÂY RA CHUYỆN VÔ BỔ
Giải quyết thái độ chống đối các thay đổi
13%
14%
23%
Điều hướng nhân viên theo mục tiêu chung
Tăng tinh thần trách nhiệm

Đây cũng chính là năm vấn đề mà các triết lý lãnh đạo truyền thống đã cố gắng giải quyết trong hơn ba mươi năm qua. Và trọng tâm công việc của chúng tôi chính là vượt qua những triết lý lãnh đạo đã lỗi thời này, đồng thời gợi ý và khuyến khích mọi người tiếp cận nguồn cơn sinh ra những chuyện vô bổ theo các phương pháp khác.

Để giảm bớt phí tổn cảm xúc và giải quyết tận gốc những chuyện vô bổ tại nơi làm việc, các nhà lãnh đạo nên thay đổi tư duy hiện tại về năm vấn đề trên. Họ phải đảm nhiệm các vai trò mới nếu muốn giải quyết hiệu quả những lãng phí và chuyện vô bổ do các hành vi và lối suy nghĩ gây ra. Bên cạnh đó, họ cũng cần được trang bị thêm những công cụ cần thiết để tìm cách dập ngòi những thị phi vô bổ nơi làm việc.

Một khi vượt lên khỏi cái tôi, các lãnh đạo sẽ xử lý được hơn 30% trong số những vấn đề nhức nhối tại công sở và có nhiều cơ hội tiến đến một môi trường làm việc nơi đồng nghiệp tận hưởng những khoảnh khắc vô ngã quý báu góp phần loại bỏ hẳn các phí tổn cảm xúc. Các vấn đề còn lại có thể được giải quyết khi ta thay đổi tư duy lãnh đạo và nhân sự hiện tại, nhìn nhận lại những triết lý cố hữu liên quan đến việc quản lý sự thay đổi, mức độ gắn kết, tinh thần trách nhiệm, kỹ năng điều hướng suy nghĩ và hành động của nhân viên.

Gần một nửa những nhà lãnh đạo tham gia khảo sát nhận thấy rằng đối phó với những việc vô bổ gây lãng phí thời gian của họ. 62% cho biết họ đã nắm trong tay các công cụ và chương trình huấn luyện phát triển nhân sự để giải quyết vấn đề này. Nhưng ngay cả khi đã sở hữu những giải pháp trên, không ai có thể chối cãi thực tế rằng mỗi ngày ta vẫn lại lãng phí 2,5 giờ làm việc cho những chuyện vô bổ.

Trung bình người lao động phung phí 2,5 tiếng đồng hồ mỗi ngày cho những suy nghĩ và hành vi vô bổ.

Tại sao điều này lại xảy ra? Tại sao những công cụ, kỹ thuật, và các buổi huấn luyện lại không phát huy hiệu quả? Điều gì đang cản bước các nhà lãnh đạo bịt lại những chỗ rò rỉ mang tên phí tổn cảm xúc?

Những công cụ và phương pháp truyền thống được truyền dạy và sử dụng suốt vài thập kỷ qua đã không còn hữu dụng bởi sáu lý do dưới đây:

1. Những phương pháp này thổi phồng cái tôi.

2. Chúng dung túng cho thái độ bất đồng đối với những quyết định chiến lược không thể thay đổi.

3. Chúng chỉ tập trung khuyến khích nhân viên gắn kết hết mình với công ty mà không đòi hỏi họ phải hết lòng vì tinh thần trách nhiệm, vì thế sẽ nuông chiều những cái tôi cao ngạo.

4. Chúng cổ xúy ý muốn cá nhân thay cho tinh thần sẵn lòng vì công việc.

5. Các phương pháp này không giúp nhân viên nâng cao mức độ nhận thức của mình thông qua việc tự đánh giá và thấu hiểu bản thân.

6. Chính xác thì những phương pháp này đang tạo ra thêm nhiều phí tổn cảm xúc chứ không hề loại bỏ chúng.

Sáu lý do trên đã phản ánh các phương pháp và triết lý quản trị nhân sự mà các nhà lãnh đạo tiếp thu bấy lâu nay phi logic và gây ra nhiều hậu quả nghiêm trọng như thế nào. Các chủ trương gắn kết nhân viên và quản lý sự thay đổi suốt ba thập kỷ qua đã lộ rõ điểm yếu và cho ta thấy chúng phản tác dụng đến mức nào. Kết quả là các tổ chức đang vô tình tạo ra một đội ngũ nhân viên được nuông chiều, chỉ biết đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải luôn luôn tạo động lực, nâng cao tinh thần và khiến họ vui vẻ trong công việc. Ai lại có thể thực hiện những đòi hỏi như thế chứ?

Môi trường làm việc ngày nay đầy rẫy những chuyện vô bổ, đến nỗi chúng đã trở nên quá đỗi thông thường. Ta thậm chí xem đó là một khoản tổn thất đương nhiên trong kinh doanh, một loại "phí phụ thu" tất yếu khi muốn làm việc với những đồng nghiệp, những cá nhân phức tạp khác. Nhưng sau khi nghiên cứu của chúng tôi chỉ điểm và làm rõ vấn đề phí tổn cảm xúc này, ta có thể thấy tác động của nó lên tài chính doanh nghiệp đáng kể đến mức nào. Kể từ đó, tôi đã cống hiến hết mình cho sự nghiệp hỗ trợ mọi người lấy lại khoảng thời gian lãng phí vào những chuyện vô bổ nhằm chuyển hướng chúng cho những mục đích tốt đẹp và những thành quả mỹ mãn hơn.

Xin chào, tôi là Thực Tại đây. Chúng ta gặp nhau chưa nhỉ?

Trong tâm trí mỗi người là những lăng kính có khả năng bẻ cong thực tại, biến thực tại thành một câu chuyện thỏa mãn mong ước và cái tôi của bản thân. Những câu chuyện đó được vẽ ra nhằm giúp ta nghĩ tốt hơn về chính mình và bào chữa cho sự kém cỏi, thụ động của bản thân. Chúng củng cố quan điểm của ta, giúp ta lúc nào cũng đạt được thứ mình muốn. Chúng trấn an ta, khiến ta nghĩ mình hoàn toàn đúng đắn và giúp ta tìm ra đối tượng để đổ lỗi khi mọi sự không được như ý. Những lăng kính này không giống chút gì so với những cặp kính mắt được thiết kế để giúp ta nhìn rõ thực tại hơn.

Là một nhà trị liệu, tôi hiểu được lợi ích to lớn trong việc giúp khách hàng của mình vượt lên trên cái tôi và nhận ra sự thật. Chúng tôi cùng nhau tháo gỡ từng nút thắt trong những câu chuyện do cái tôi thêu dệt nên để nhìn nhận thực tại được rõ ràng hơn.

Một trong những phương pháp của tôi là giúp mọi người tìm lại sự thật đã bị lăng kính trong tâm trí họ bẻ cong. Chính ước muốn bẻ cong thực tại len lỏi trong tiềm thức là nhân tố khiến họ lúc nào cũng cảm thấy bất mãn, suy nghĩ bản thân chẳng hề gặt hái được thành công nào và viện cớ để không hết mình với công việc. Ví dụ, một khách hàng nọ từng than thở với tôi rằng đáng lẽ ra cô phải được thăng chức.

Tôi hỏi: "Vậy tại sao cô lại không được thăng chức?".

Ừ thì, có lẽ mọi chuyện đã được dàn xếp.

"Sao cô biết là có dàn xếp?"

À, đó là bởi tay quản lý thích xét nét chỗ tôi luôn tìm cách chặn đường tôi. Gã luôn tìm cách kiểm tra tiến độ công việc của tôi.

"Khi anh ta kiểm tra thì sao?"

À thì, đôi khi tôi làm việc hơi chậm và thi thoảng suýt trễ hạn. Nhưng đâu phải lúc nào cũng là lỗi của tôi đâu kia chứ.

"Thế cô thấy người còn lại đã làm thế nào để được cất nhắc?"

Ừ thì, cô ả là chúa nịnh bợ. Cô ta thường tăng ca và hay trao đổi với mọi người để đảm bảo công việc của mình hoàn thành đúng thời hạn. Thực ra là sếp bảo gì thì cô ta làm nấy. Lúc nào cũng thấy cô ta ở trong phòng sếp nhằm cập nhật tình hình công việc cho gã. À khoan, cô ta còn sở hữu một tấm bằng thạc sĩ nữa chứ.

Cứ thế, vị khách hàng đã vô tình liệt kê ra những hành động tuyệt vời mà đáng lẽ cô phải làm để thể hiện cho sếp thấy cô xứng đáng được thăng chức.

"Cô đã nói với sếp những gì bản thân có thể làm được nếu được cất nhắc lên một vị trí tốt hơn chưa?"

Ừm, chưa. Tôi bực quá mà.

"Có lẽ nếu cô muốn được thăng chức, hãy làm như những gì mà

đối thủ của cô đã làm."

Vậy chính xác thì tại sao khách hàng của tôi không được thăng chức? Là do đã có dàn xếp hay do cô ta đang mắc kẹt với cái tôi của mình? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu cô hoàn thành công việc đúng hạn, cập nhật cho sếp đầy đủ thông tin về các dự án và tiếp tục con đường học vấn?

Trong các tổ chức/doanh nghiệp, những triết lý tương tự về quản lý sự thay đổi hay gắn kết nhân viên thường được dựa trên những quan niệm phản tác dụng, dung túng và thậm chí còn khuyến khích mọi người chối bỏ sự thật. Các nhà lãnh đạo và quản trị nhân sự cho rằng nếu họ có thể giảm thiểu tác động của tiến trình đổi mới và tập trung giúp người lao động thoải mái trụ lại trong vùng an toàn lâu hơn, họ sẽ gắn bó với công ty và làm việc hiệu quả hơn. Nhiều lãnh đạo và các chuyên gia nhân sự tin rằng nếu họ biết và thỏa mãn được nhu cầu của nhân viên thì nhân viên của họ sẽ vui vẻ với công việc và đạt được nhiều thành công hơn. Điều đó chẳng khác gì nói rằng bí quyết thành công là phải chối bỏ thực tại cả. Mà đây lại là một việc không tưởng, bởi chúng ta đâu thể thay đổi được thực tại.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Thường thì người ta tự chuốc lấy thương tổn cho chính mình.

Lãnh đạo kiểu tiệc buffet

Các tổ chức/doanh nghiệp ngày nay xem việc lãnh đạo tựa như đến dự một bữa tiệc buffet. Mỗi nhà lãnh đạo thường chọn những phương hướng quản lý của riêng mình, bất kể chúng có được chứng minh thực sự hiệu quả hay không. Cách tiếp cận này khiến các doanh nghiệp ngày nay khó kiểm soát hơn, trong khi chúng đáng lẽ phải là những guồng máy vận hành theo một chu trình chuẩn xác, được thực tế chứng thực tính hiệu quả. Cách nhìn nhận vai trò lãnh đạo này cũng khác xa cách các công ty quản lý vấn đề năng suất – lấy những phương pháp được chứng minh hiệu quả bởi các số liệu và phân tích thực tế làm chuẩn nhằm tận dụng triệt để nguồn lực sẵn có.

Thực tế là mảng nhân sự ngày càng bị soi xét và chỉ trích nhiều hơn trong những năm qua. Vào năm 2015, Harvard Business Review thậm chí còn kêu gọi loại bỏ hoàn toàn ngành này. Trước tình hình đó, Peter Cappelli, một giáo sư trường Kinh tế Wharton đã phát biểu rằng nhân sự lẽ ra cần phải thúc đẩy doanh nghiệp

ngày một vươn cao hơn, nhưng tiếc thay, bộ phận này lại dựa dẫm quá nhiều vào các "lẽ thường" trong triết lý và thực tiễn quản lý, vốn chỉ mang lại những thay đổi không mấy đáng kể. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các nhà lãnh đạo không cho rằng đối phó với những thị phi vô bổ đem lại lợi ích cho họ. Trên thực tế, kết quả khảo sát cho thấy rõ các phương pháp và chiến lược đào tạo, phát triển nhân sự không thực sự giải quyết vấn đề phí tổn cảm xúc và hầu hết mọi người không nhận ra rằng những triết lý và công cụ đó lại đang tiếp tay cho những chuyện vô bổ.

Câu hỏi đặt ra là: Nếu các doanh nghiệp giải tán đội ngũ quản trị nhân sự, ta phải xử lý hậu quả để lại ra sao? Bài viết của Harvard Business Review cho rằng ta cần một phương án quản trị nhân sự "nhìn xa trông rộng" hơn, giải quyết được những gánh nặng mà doanh nghiệp đang phải chịu. Phương pháp Lãnh đạo Trọng Thực tế cũng nhắm đến điều đó: một cách tiếp cận đơn giản, được khoa học chứng thực, tận dụng những suy nghĩ có chủ đích và khả năng nhận thức cao hơn nhằm hạn chế những chuyện vô bổ và loại bỏ các phí tổn cảm xúc. Đây cũng chính là mục đích của cuốn sách này. Dù gì đi nữa, kỹ năng lãnh đạo thực chất cũng chỉ là đi theo sự thật và dám đương đầu với thực tế.

Các phương pháp và kỹ thuật Lãnh đạo Trọng Thực tế (hay RBL) ngăn chặn những dòng suy nghĩ vô bổ, giúp mọi người vượt lên trên cái tôi để tự nhận thức bản thân mình toàn vẹn hơn, cũng như nhìn nhận được sự thật và giữ tâm trí luôn bình tĩnh. Những phương pháp dễ thực hiện này sẽ mang lại những kết quả tuyệt vời. Chúng tôi sẽ chỉ cho các nhà lãnh đạo cách kêu gọi mọi người hướng đến điều tốt đẹp nhất, và lặp đi lặp lại lời kêu gọi đó trong các tương tác hằng ngày nhằm thổi bùng ngọn lửa nhiệt huyết vốn tồn tại trong mỗi nhân viên. Khi mỗi cá nhân tiếp thu được những lối tư duy RBL, họ sẽ bắt đầu tự kiểm soát được bản thân, làm việc hiệu quả hơn, từ đó nhận ra mối liên hệ mật thiết giữa các lựa chọn và tâm thế của bản thân với kết quả họ nhận được. Bất cứ ai cũng có thể đạt được cảnh giới này, nhưng nhà lãnh đạo phải là người tiên phong.

Trong các cuộc khảo sát do chúng tôi thực hiện, các nhà lãnh đạo đã cho biết trong tổng thời gian dùng để đối phó với những thị phi vô bổ tại công sở, giải quyết những "hành vi trọng cái tôi" chiếm đến 32%. Những hành vi đó bao gồm:

• Đối phó với cảm xúc bị tổn thương, các hiểu nhầm hoặc suy diễn

• Xử lý chuyện phiếm và những tin đồn của nhân viên

• Giải quyết thái độ không chịu tiếp thu nhận xét từ người khác

• Đối phó với những nhân viên hay phàn nàn hoặc hay trút bầu tâm sự

• Kiểm soát tin đồn chốn công sở

• Xử lý các nhân viên chuyên soi mói và phán xét người khác

• Xử lý các nhân viên hay so đo với người khác

Những hành vi này là dấu hiệu phổ biến của một cái tôi được nuông chiều nhưng lại đang chịu nhiều tổn thương. Phí tổn cảm xúc quả thực gây ra nhiều tác động đáng kinh ngạc. Các doanh nghiệp tiêu tốn hàng triệu đô-la mỗi năm chỉ để xử lý những vấn đề như nhân viên tỏ ra bảo thủ trước các thay đổi, không gắn kết với công việc, hay không điều hướng suy nghĩ và hành động của bản thân theo chiến lược công ty. Mặc dù trong tay không hề thiếu những công cụ và kỹ thuật huấn luyện, họ vẫn chẳng thể giải quyết được các vấn đề liên quan đến phí tổn cảm xúc.

Ngay lúc này đây, bạn hoàn toàn có thể bắt tay vào giải quyết những vấn đề cấp bách nêu trên.

2

Bản ngã và thực tại

Bản ngã không phải là bằng hữu của ta.

Vấn đề là chúng ta ai cũng sở hữu bản ngã cả. Bản ngã, hay cái tôi, chính là một phần tâm trí làm cầu nối trung gian giữa ý thức về bản thân và các trải nghiệm, là công cụ chi phối cách chúng ta thích nghi với thực tế. Cái tôi tự thân nó không có gì xấu. Nhưng ta cũng cần nhận thức được rằng một trong những chức năng chính của cái tôi là tạo ra những phí tổn cảm xúc. Nó thuật lại cho ta một phiên bản méo mó của những gì ta trải nghiệm được. Bản chất thích phán xét của nó tách rời ta khỏi thực tại. Nó hả hê trước những thị phi mà nó tạo ra. Đức Phật đã từng gọi bản ngã là cội rễ của mọi đau khổ.

Ngược lại, thực tại mới chính là người bạn mà ta cần, một người bạn thẳng thắn lúc nào cũng cho ta các dữ liệu chân thật và chính xác nhất. Nếu đưa ra quyết định dựa vào thực tại, bạn sẽ không bao giờ phải thất vọng. Thực tại cho bạn biết những thông tin đáng tin cậy, kịp thời chỉ ra đâu mới thực sự là giải pháp và tiếp theo bạn cần phải làm gì.

Một người có cái tôi cao ngạo và một người tự tin không hề giống nhau. Tự tin là tin vào chính mình và những gì bản thân có thể làm được; cái tôi lại không như vậy. Khác với sự tự tin, cái tôi làm mọi việc chỉ vì tư lợi - lúc nào nó cũng mong muốn được công nhận, được trọng vọng, và bằng mọi giá muốn được xem là "đúng". Nó kháng cự lại những lời nhận xét và cho ta những động cơ hiếm khi nào đúng đắn.

Ở nơi làm việc, khác biệt giữa sự tự tin và cái tôi cao ngạo ảnh hưởng không nhỏ đến sự nghiệp của bạn. Một khi đã quy hàng trước cái tôi, hành vi xấu chắc chắn sẽ xảy ra. Bỗng dưng bạn thấy

chẳng ai được việc bằng mình, thế là mấy kỹ năng như làm việc nhóm xem như vứt sọt rác. Làm việc chăm chỉ với tất cả đam mê và cống hiến hết mình nhằm đạt được thành quả là một chuyện, trở nên tự cao tự đại và cho bản thân đủ quyền phán xét mọi người xung quanh lại là chuyện hoàn toàn khác. Quan điểm vị kỷ trên khiến bạn đóng kín tâm trí trước những giải pháp mới và từ chối học hỏi thêm bất cứ điều gì. Tiến trình phát triển của bạn sẽ khựng lại và những gì bạn đóng góp cho công ty cũng sẽ sớm lùi về con số không.

Bạn có biết phần nào trong tâm trí phải hoạt động cật lực nhất để chối từ những bài học từ thực tế không? Chính là bản ngã.

Trong nghiên cứu của chúng tôi, bản ngã chính là nơi mọi phí tổn cảm xúc bắt đầu rò rỉ. Nó khiến nhân viên không còn gắn kết với công việc, hạ thấp năng suất, cũng như vắt kiệt sáng kiến và niềm vui chốn công sở. Bản ngã sẽ làm bạn lầm tưởng mình là bề trên hoặc thuyết phục bạn chỉ là kẻ dưới. Là bề trên, bạn tự cho rằng mình luôn đúng, luôn giỏi hơn mọi người và vì thế họ phải nghe theo bạn. Là kẻ dưới, bạn là một kẻ vô dụng luôn bị hiểu lầm và lúc nào cũng là nạn nhân của hoàn cảnh trái ngang.

Bản ngã có thể phản bội bạn bằng cách nào nữa? Nó chính là kẻ thù của lợi nhuận.

Muốn trở thành một nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng, bạn cần am hiểu và biết quản trị cái tôi của mình lẫn mọi người. Học cách vượt qua bản ngã giúp mọi người nâng cao nhận thức và sẵn sàng hướng đến điều tốt đẹp nhất. Đây lại là một luận cứ nữa cho thấy những phương pháp và công cụ lãnh đạo truyền thống thực tế đã cổ xúy cho những hành vi trọng cái tôi và phương hại nghiêm trọng đến thành quả kinh doanh như thế nào.

Chúng ta đã từng nhắc đến một trong những yếu tố dung dưỡng cái tôi trong phần đầu: chính sách Mở cửa – vốn mời gọi mọi người đến gặp ta và trút hết mọi bực tức bằng cách kể những câu chuyện phần lớn do tâm trí tự thêu dệt nên. Trút giận có thể khiến ta thấy khá hơn trong phút chốc, nhưng lại vô tình biến ta thành tên cu-li cho bản ngã, vốn rất thích ngồi trên chiếc xe "than" mà ta hì hục đẩy đi.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Trút giận chính là cách bản ngã né tránh tiến trình tự đánh giá bản thân.

Luôn cảnh giác cao độ, cái tôi quét qua mọi nơi, tìm kiếm bất kỳ mồi lửa nào để thổi bùng thành các "đám cháy" thảm họa – những câu chuyện đầy căm tức và phẫn nộ, những lời công kích và lăng mạ, cũng như cảm giác bất lực trước hoàn cảnh. Nó chuyên bới ra những câu từ xúc phạm từ những lời nói bình thường nhất. Tôi đã chứng kiến điều ấy cả ngàn lần tại các doanh nghiệp, nhưng vẫn nhớ nhất câu chuyện sau đây.

Lần đó, chúng tôi đang triển khai chương trình Lãnh đạo Trọng Thực tế trong một tổ chức nọ và một nhân viên đã tâm sự với tôi rằng nơi cô làm việc thật thâm hiểm làm sao. Tôi không tận mắt chứng kiến được bất kỳ sự việc nào chứng minh lời cáo buộc đó, nên đã yêu cầu cô cung cấp thêm thông tin cụ thể. Cô ấy mở một email, trong đó viết: "Hãy tham dự bữa tiệc kem vào lúc hai giờ chiều nhé".

Kem miễn phí ngay trong công ty? Vậy vấn đề ở đây là gì? Tôi nói với cô ấy: "Tôi chưa hiểu lắm".

Cô đáp: "Chị không biết sự thật đằng sau đó rồi". Các quản lý đã chọn mời kem vào đúng hai giờ chiều vì đó thường là thời điểm nhóm cô đang phải làm nhiều việc nhất. Đây là một cái bẫy. Quản lý biết rằng nhóm của cô không đời nào có thể tận hưởng một buổi tiệc kem vào lúc hai giờ chiều cả.

Nhưng tôi hiểu khá rõ mấy vị lãnh đạo nơi này. Tôi nói với cô rằng khung giờ tổ chức tiệc kem đâu được ấn định nhằm ngăn không cho nhóm cô tham gia.

Thế là cô ấy đáp lại: "Vậy chị lại không biết một vấn đề khác nữa rồi. Tôi không tiêu hóa được những sản phẩm làm từ sữa, vậy mà trong thực đơn chẳng có món nào thay thế cả".

Âm mưu và cảm giác bị xúc phạm. Như bạn thấy, cái tôi đã bằng mọi sức tạo ra ảo tưởng cho rằng bản thân đang bị ngược đãi. Đó chính là mục đích tồn tại của nó. Lăng kính bẻ cong thực tế của nó có thể đánh lừa bạn bất cứ lúc nào. Những câu chuyện do nó tạo ra sẽ khiến phí tổn cảm xúc cứ rò rỉ với vận tốc tối đa, nhưng lại làm tắc nghẽn dòng chảy năng suất, sáng tạo, và tinh thần bứt phá tại các doanh nghiệp.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Đau khổ của ta không đến từ thực tại. Đau khổ đến từ những câu chuyện về thực tại do ta thêu dệt nên.

Dỗ dành một đứa trẻ

Đối với hầu hết mọi người, cái tôi giống như một đứa trẻ hai tuổi đang giữ chặt lấy món đồ chơi. Bởi vì bộ não trẻ con chưa phát triển đầy đủ, cố gắng lấy món đồ từ đứa trẻ hai tuổi giống như cố gắng thuyết phục cái tôi từ bỏ câu chuyện nó đang nhào nặn nên. Giật món đồ chơi ra khỏi tay trẻ không phải là ý hay. Bạn sẽ vô tình châm ngòi cho một tràng la khóc đầy thịnh nộ. Nói lý cũng vô ích bởi lúc này trẻ chỉ muốn giữ chặt những gì chúng có. Thực tế đối với chúng chỉ đơn giản có thế – bằng mọi giá phải giữ chặt món đồ trong tay mình. Cách duy nhất để xử lý vấn đề là đưa cho trẻ một thứ gì đó khác hấp dẫn hơn. Làm như vậy sẽ tạo ra mâu thuẫn trong nhận thức, bởi trẻ không thể giữ cả hai món đồ cùng lúc. Và thường thì chúng sẽ có mới nới cũ.

Thông qua nghiên cứu, đội ngũ Lãnh đạo Trọng Thực tế chúng tôi đã phát hiện ra trong tâm thức mỗi người, bản ngã cũng giống như một đứa trẻ hai tuổi. Các triết lý lãnh đạo truyền thống lại giống cách người lớn cố gắng giật đồ chơi khỏi tay một đứa bé mà không chọc giận nó. Các nhà quản lý được huấn luyện rằng phải sử dụng logic và lý lẽ để đối phó với những câu chuyện đang được thêu dệt nên hoặc để thỏa hiệp với cái tôi. Nhưng dù họ có bỏ nhiều công sức giúp đối phương nhìn ra sự thật đến đâu, vẫn còn nhiều người mắc kẹt với cái tôi của mình, chứng tỏ phương pháp này không thực sự hiệu quả.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Nhà lãnh đạo không tạo nên ảnh hưởng bằng những lời chỉ bảo giáo điều mà từ chính những câu hỏi khiến người khác phải suy nghĩ.

Như đứa trẻ hai tuổi không thể giữ hai món đồ chơi cùng một lúc, người ta cũng không thể vừa xả van tức giận vừa ngẫm nghĩ và đánh giá bản thân được. Đây chính là cách ta vượt qua bản ngã. Người lãnh đạo có thể dùng những câu hỏi và công cụ để không những phá bỏ được câu chuyện do cái tôi tạo nên mà còn giúp nhân viên nâng cao nhận thức bằng cách khuyến khích họ nhìn thẳng vào thực tại. Đây là điều hết sức quan trọng, bởi các nhà lãnh đạo từ lâu đã thấm nhuần tư tưởng rằng việc cho phép nhân viên trút bầu tâm sự là một điều tốt lành, trong khi sự thật lại không như vậy. Có ba điểm tôi muốn nhấn mạnh ở đây:

1. Hầu hết mọi người cáu giận vì những điều không thực sự xảy ra. Ta có thể thốt lên một câu: “Tôi bực mình quá”. Và mọi thông

tin theo sau thường chỉ là những câu chuyện do tâm trí ta dựng nên. "Tôi bực mình quá, Steve cố tình không gửi cho tôi những thông tin cần thiết. Hắn ta luôn tìm cách ém nhẹm mọi thứ đến phút cuối. Hắn chẳng coi bộ phận của tôi ra gì, hẳn là đang tìm cách phá đám tôi đây mà". Mọi thứ sau từ "bực mình" đều là một câu chuyện thống thiết được tạo ra nhằm hợp lý hóa nỗi lo âu, hay cơn tức giận, hay tình trạng thiếu động lực. Những câu chuyện như vậy không hề hiện diện trong thực tế.

2. Tức giận chẳng giải quyết được vấn đề gì, thậm chí còn gia tăng nỗi ấm ức và khiến bức màn tiêu cực bao trùm lên mọi sự. Sẽ có người phản đối: "Ừ thì thế, nhưng người ta cũng cần phải giải tỏa chứ. Làm vậy khiến họ thấy ổn hơn mà". Tôi thường đáp lại: "Chơi ma túy cũng làm người ta thoải mái hơn đấy, nhưng đó có phải là thứ gì tốt đẹp lắm đâu". Các kết quả nghiên cứu ủng hộ luận điểm của tôi. Tức giận chỉ khiến ta suy nghĩ tiêu cực hơn chứ không giải quyết được vấn đề nào cả.

3. Phương pháp then chốt giúp mọi người có tinh thần trách nhiệm hơn trong công việc là tự đánh giá bản thân, hay còn gọi là nội quan. Ta không thể trút giận và nội quan cùng một lúc được. Nỗi oán giận khiến ta mắc kẹt với cái tôi của mình, kìm hãm sự phát triển, và dập tắt tinh thần trách nhiệm. Các nhà lãnh đạo khuyến khích và cho phép nhân viên được vô tư bày tỏ thái độ bực tức chính là đang nuông chiều họ thay vì khuyến khích họ rèn luyện những kỹ năng và năng lực cần thiết để chuẩn bị cho những đổi mới sau này. Chính điều này khiến giới lãnh đạo lúng túng chẳng thể giải quyết được bài toán quản lý sự thay đổi. Vậy là những phương pháp lãnh đạo truyền thống cứ thế tiêu tốn hàng tấn thời gian và công sức để rồi nhân viên vẫn ở trạng thái không sẵn sàng ứng phó với biến động và đổi mới.

Bí quyết giúp các lãnh đạo vượt qua được cái tôi chính là tập trung vào phần não bộ có khả năng nội quan, phân tích dựa trên nhận thức và đưa ra quyết định dựa trên những dữ liệu từ thực tế. Đó chính là quan điểm cốt lõi của triết lý Lãnh đạo Trọng Thực tế.

Điều này không hề khó. Chúng tôi có thể huấn luyện bạn chỉ trong một ngày duy nhất, ở bất kỳ nơi đâu, từ hành lang, văn phòng, cho đến quán cà phê, hay thậm chí ngay cạnh máy lọc nước nóng lạnh. Không cần những buổi họp một đối một kéo dài hàng giờ đồng hồ hay những kế hoạch phát triển phức tạp, các nhà lãnh đạo vẫn có thể xoa dịu cái tôi bằng những câu hỏi mồi suy nghĩ.

Những câu hỏi chính là chìa khóa. Để tạo nên ảnh hưởng, giới

lãnh đạo cần phải đặt câu hỏi thay vì cung cấp các giải pháp. Các nhà lãnh đạo vĩ đại không sai bảo, chỉ giáo, hay ra lệnh cho mọi người. Họ chỉ đơn giản khuyến khích nhân viên nội quan bản thân nhằm hướng đến những tư duy hữu ích hơn. Ở phần mở đầu, ta đã được diện kiến một câu hỏi giúp bản thân vượt qua cái tôi cao ngạo của mình: "Lúc này làm điều gì sẽ là tốt nhất?". Một số câu hỏi tương tự có thể kể đến là:

"Anh/Chị biết chắc điều gì?"

"Trong trường hợp này thì làm gì sẽ hữu ích nhất?"

"Anh/Chị nghĩ mình có thể đóng góp được gì cho tình hình hiện tại?"

"Anh/Chị sẽ giúp đỡ người khác bằng cách nào?"

"Anh/Chị muốn chứng tỏ mình luôn đúng đắn hay muốn cảm thấy vui vẻ hơn?"

"Điều gì hữu ích hơn, chuyên môn hay ý kiến riêng của anh/chị?"

"Chúng ta có thể giải quyết vấn đề này ra sao?"

Một hướng tiếp cận khác

Những câu hỏi tương tự như thế sẽ khiến mọi người nhìn nhận vấn đề rõ ràng hơn, hoán chuyển dòng năng lượng tiêu cực thành hành động tự suy xét bản thân mình. Những câu hỏi hay có thể đưa người đối diện lên mức nhận thức cao hơn và giúp họ tập trung vào những điều cần làm, tạo ra những thay đổi tích cực.

Tôi đã sử dụng kỹ thuật này với một nhân viên của mình khi anh này bị gây khó dễ bởi nhà cung cấp dịch vụ do khách hàng chỉ định. Chỉ với một cuộc đối thoại dài chừng mười lăm phút, chúng tôi đã vượt qua chướng ngại, giúp cả khách hàng lẫn công ty mình đạt được mục tiêu và tránh được những thất bại trông thấy.

Chuyện là chúng tôi dự định sẽ triển khai một chương trình huấn luyện lớn vào tháng Mười Một. Người điều hành dự án gọi tôi vào tháng Chín để báo rằng anh đã trao đổi với các kỹ thuật viên phía nhà cung cấp và họ nói rằng sẽ mất ít nhất mười tuần chuẩn bị để chương trình có thể đi vào hoạt động. Mà như vậy thì phải đến giữa tháng Mười Hai chúng tôi mới có thể bắt tay vào thực hiện mọi thứ.

Với một chuỗi ngày nghỉ và hàng tá việc cần làm vào cuối năm, tháng Mười Hai là thời điểm tồi tệ nhất cho bất kỳ chương trình huấn luyện nào. Chính xác thì tôi còn sợ là đến tận tháng Một chúng tôi mới triển khai được dự án. Phía lãnh đạo cấp cao của khách hàng đã thấy được những tiến triển lớn lao mà chương trình Lãnh đạo Trọng Thực tế mang lại cho đội ngũ của họ vào mùa Thu năm đó. Họ vô cùng háo hức và bày tỏ mong muốn áp dụng triết lý này vào đơn vị của mình. Họ đã nhìn ra được rằng càng sớm loại bỏ phí tổn cảm xúc chừng nào, doanh nghiệp của họ sẽ càng nhanh chóng phát đạt chừng ấy. Đã kinh doanh thì không thể nào chậm trễ được.

Tôi nói với người quản lý dự án rằng chúng ta nhất định phải thực hiện dự án vào đúng tháng Mười Một. Anh ta lập tức liệt kê một loạt những lý do chúng tôi không thể làm vậy. Chúng tôi cần sự giúp đỡ từ những chuyên gia kỹ thuật, bởi vậy đây là vấn đề của họ chứ đâu phải của ta. Vậy là anh ta mắc kẹt trong một tràng lý do "vì sao ta không thể" được bên cung cấp dịch vụ "mớm" cho.

Là sếp của anh ta, tôi hoàn toàn có thể nói: "Anh phải tự tìm cách đi chứ, miễn sao xử lý xong vụ này cho tôi". Nhưng kiểu ra chỉ thị thô lỗ và cộc cằn ấy trực tiếp đánh vào cái tôi của người khác, khiến họ cảm thấy ức chế và không phục. Tôi muốn anh ấy phải cố gắng tự thay đổi tư duy theo chiều hướng tích cực hơn. Thế là tôi đã thực hiện một buổi huấn luyện cấp tốc ngay tại chỗ. Tôi hỏi anh biết chắc điều gì? Anh nghĩ mình có thể đóng góp gì cho tình hình hiện tại? Anh có thể đặt những câu hỏi nào cho đội ngũ kỹ thuật để thay đổi bầu không khí?

Vài giờ sau, anh ấy gọi lại báo tôi rằng mình đã họp với đội kỹ thuật phía nhà cung cấp. Tại đó, anh yêu cầu họ ngừng bàn tán về những trở ngại mà hãy nghĩ về các biện pháp khả thi. Anh hỏi: "Các vị nghĩ chúng ta có thể làm những gì để hoàn thành công việc đúng thời hạn đã hứa với cấp trên?". Anh nhấn mạnh rằng câu hỏi của mình xuất phát từ mong muốn mang lại những điều tốt nhất cho khách hàng.

Mọi người tiếp tục than vãn, nhưng cuối cùng thì cũng có một người lên tiếng: "Để tập trung thực hiện công việc cho kịp tiến độ, chúng tôi cần được sếp cho phép ngưng mọi hoạt động khác. Mà để làm được vậy thì bên khách hàng của anh cần gửi cho sếp chúng tôi một văn bản yêu cầu". Nhân viên của tôi liền nói: "Vậy thì để tôi gọi cho họ, rồi ta sẽ có được văn bản yêu cầu đó".

Chỉ sau một cuộc điện thoại, các bên đã đạt được thỏa thuận ưng

ý. Chỉ một câu hỏi thôi, bầu không khí tiêu cực đầy rẫy những câu "vì sao ta không thể" đã bị phá tan, thay vào đó là tinh thần "ta có thể xử lý vấn đề như thế nào". Chương trình đào tạo lớn cho tám ngàn nhân viên đã trở lại đúng tiến độ ban đầu. Điều quan trọng nhất là khách hàng không cần phải chờ thêm hai hay ba tháng nữa để chuyển dòng cảm xúc dư thừa thành nguồn năng lượng tích cực mang lại thành quả tốt đẹp cho công ty họ.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Tinh thần trách nhiệm sẽ đặt dấu chấm hết cho cái tôi cao ngạo.

Tìm hiểu bản ngã của chính mình

Bản ngã rất giỏi bàn lùi, nhất là khi ta không còn đứng trong vùng an toàn nữa. Nó ngờ vực, hoài nghi, giận dữ, phản kháng và khuyến khích ta ngồi lê đôi mách. Nó thích tranh cãi gay gắt với thực tế. Nó đưa ra các so sánh và viện cớ: "Tôi có lý do chính đáng để phải khổ sở thế này, còn anh chị thì khổ sở gì chứ? Nỗi đau của tôi khủng khiếp hơn của anh chị gấp nhiều lần". Nó cũng bóp ngạt lòng trắc ẩn.

Bản ngã tạo ra sự hỗn loạn bởi nó không muốn bạn đủ tỉnh táo để phân biệt thật giả. Thực tại, phương pháp nội quan và tinh thần trách nhiệm khiến bản ngã vô cùng lo lắng. Vì không bao giờ muốn mạo hiểm thoát khỏi vùng an toàn, nó sẽ tìm mọi cách bám chặt lấy cái cũ và đả phá những đổi mới. Bản ngã chống lại những thứ có thể đánh bại nó, như:

- Tâm trí linh hoạt
- Khả năng tự đánh giá bản thân hay nội quan
- Tinh thần trách nhiệm cao
- Sự tha thứ
- Bỏ qua chuyện cũ
- Hướng đến tương lai

Để tránh sa vào cái bẫy của bản ngã, ta nên thấu cảm thay vì thông cảm. Đúng là lòng cảm thông bắt nguồn từ những điều tốt đẹp. Chúng ta không muốn nhìn thấy người khác đau khổ. Nhưng thông cảm chỉ khuếch đại chứ không thể chữa lành nỗi đau được. Ví dụ, các nhà lãnh đạo trước giờ vẫn tuân theo phương châm

rằng đưa ra phản hồi đánh giá nhân viên là điều họ cần phải thực hiện. Nhưng thường thì những gì họ nói chỉ khiêu khích cái tôi, khiến nó tỏ ra phòng thủ và bực tức phản đối. Đâu có ai muốn đối phó với kiểu phản ứng cố chấp này? Thế là để giữ hòa khí, các nhà lãnh đạo lại ngại động chạm đến những người bị cái tôi thống trị. Họ tỏ ra thông cảm và gật đầu tán thành những câu chuyện do bản ngã thêu dệt nên nhằm tự chuốc lấy đau khổ cho bản thân, cốt chỉ để xoa dịu cái tôi đang bị tổn thương kia.

Ví dụ điển hình nhé. Một người nọ tới văn phòng của bạn sau khi nhận được lời nhắn từ cấp trên và bắt đầu than thở: "Ôi trời ơi, chị xem có điên không. Chị có tin nổi mấy ông bà ấy bắt chúng ta phải làm gì không?". Sẽ thật tuyệt nếu bạn nói: "Tôi có biết. Thật may là cậu ghé qua, giờ thì ta hãy cùng nhau tìm cách giải quyết vấn đề và đảm bảo công việc vẫn diễn tiến suôn sẻ nào". Nhưng không, bạn lại tỏ ra thông cảm: "Trời ơi, mấy ông sếp còn chẳng thèm hỏi ý kiến chúng ta. Họ thậm chí chả quan tâm chúng ta là ai trong công ty này nữa, thật là tùy tiện mà. Rõ ràng là muốn gây khó dễ rồi". Vâng, bạn lại cùng đồng nghiệp hì hục đẩy chiếc xe chở "than", bắt đầu liệt kê xem các nhà quản lý đã làm rối tung cuộc đời của mọi người ra sao.

THÔNG CẢM VÀ THẤU CẢM

Rất nhiều lãnh đạo bày tỏ thái độ thông cảm để kết nối với nhân viên. Tuy nhiên, thay vì vậy, họ nên thấu cảm nhân viên để có thể khuyến khích mọi người hướng đến những điều tốt đẹp hơn. Thông cảm là khi ta cảm thấy ai đó thật tội, thật đáng thương và từ đó dung túng cho niềm tin rằng họ bị hoàn cảnh ép buộc, rằng họ lúc nào cũng là nạn nhân. Trong khi đó, thấu cảm là thừa nhận sự đau khổ của người khác và tách bạch nỗi đau đó ra khỏi thực tế.

Sự cảm thông xoa dịu cái tôi bằng cách đồng ý với câu chuyện và lời buộc tội nó tự tạo ra. Trong khi đó, sự thấu cảm sẽ vượt lên trên cái tôi, giúp ta nhìn nhận được thực tại nhãn tiền và kêu gọi ta hướng tới những điều tốt đẹp nhất. Tôi chia sẻ câu chuyện sau đây để bạn thấy được sự khác biệt.

Sau một ngày làm việc dài đằng đẵng mà lại còn phải chật vật với chuyến bay trễ, tôi thấy mình như "cạn kiệt lòng từ bi" vậy. Nói cách khác, lúc đó tôi cảm thấy bản thân đã quá mệt mỏi, đến nỗi chẳng thể cố gắng đối đãi tốt với bất cứ ai được nữa. Tôi chỉ muốn xuống máy bay, chui vào xe và trở về khách sạn. Chỉ cần được một đêm ngon giấc, tôi sẽ lại thấy đời thật tươi đẹp trở lại ấy mà.

Nhưng khi vừa đặt chân xuống nhà ga sân bay, tôi bị một gã to con đứng trước cản lối. Anh ta vừa đi vừa nhắn tin bằng chiếc điện thoại nắp gập mà tôi chắc chắn đã luôn theo anh từ thời trung học rồi ấy. Anh cứ đi rồi lại dừng, đi rồi lại dừng, bước sang trái rồi lại ngả về bên phải, khiến tôi không sao vượt lên phía trước được. Mặc dù đã cố gắng hít thở điều độ để giữ mình bình tĩnh, tôi vẫn cảm thấy như muốn xông lên gạt anh ta qua một bên. Nhưng đúng lúc tôi nghĩ như thế, anh ta bị vấp phải gờ vỉa hè ở sân bay và ngã sóng soài. Từ cáu kỉnh, tôi chuyển sang lo lắng và vội chạy tới giúp anh. May là anh ta không bị thương.

Sự việc đó đã khiến tôi ngẫm nghĩ lại rất nhiều về điểm khác biệt giữa thông cảm và thấu cảm.

Nếu muốn thông cảm, tôi đã có thể nói rằng: "Ôi khổ thân anh chưa kìa. Sao người ta lại không biết nghĩ đến những hành khách vừa đi vừa nhắn tin khi thiết kế cái sân bay này cơ chứ? Sân bay không thể có những gờ đường và những thứ gồ ghề như thế được! Cơ sở vật chất ngớ ngẩn thế này thì ai có thể vừa đi vừa nhắn tin? Họ không muốn hỗ trợ hành khách bay ở Dallas hay sao?".

Nhưng thấu cảm thì lại khác. Sau khi chắc chắn rằng người này không bị thương, tôi nói: "Này anh, may là anh vẫn ổn. Nhưng anh muốn nghe ý kiến từ cá nhân tôi không? Có thể thấy rõ chính vì vừa đi vừa nhắn tin nên anh mới ngã đau đến thế. Có lẽ anh nên mua một chiếc điện thoại có thể hỗ trợ chức năng nhắn tin bằng giọng nói. Không chỉ bởi làm thế an toàn và hiệu quả hơn, mà thực sự thì chẳng ai có thể vừa đi vừa nhắn tin ở Dallas này được cả và ở Mumbai thì lại càng không. Tiện nói cho anh biết, đó chính là nơi mà các doanh nghiệp đang hướng tới đấy".

Thấu cảm cũng có nghĩa là cảm nhận được nỗi đau nơi người khác, nhưng nó không cần ta phải đồng ý hoàn toàn với những gì người khác than vãn. Nó yêu cầu ta phải phân biệt rạch ròi giữa những khổ hạnh do chính bản thân tự chuốc lấy và thực tại, vốn lúc nào cũng trung lập. Một lần nữa, những câu hỏi sẽ giúp ta tự nhận thức và tự đánh giá bản thân – như "Tôi có thể nhận thấy bạn đang chật vật với thực tại, nhưng cho tôi hỏi tại sao bạn lại đau khổ vì nó đến thế?".

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Hoàn cảnh không phải là nguyên nhân khiến bạn không thể thành công. Hoàn cảnh chính là rào cản trong thực tại mà bạn phải vượt qua để tiến đến thành công.

Tôi nhận được bài học quan trọng này như là một món quà quý từ vị cố vấn thông thái ngày trước. Lúc đó tôi còn là một nhà lãnh đạo trẻ của một nhóm hoạt động đầy năng suất nhưng lại phải đối mặt với vấn đề chuyển văn phòng nhiều lần trong suốt một năm làm việc. Mặc dù đã kinh qua hai lần di chuyển, chúng tôi vẫn giữ được thái độ tích cực. Việc di dời vô cùng bất tiện, hẳn rồi, nhưng chúng tôi biết rằng đây là vì yêu cầu của công việc và dù sao đây cũng chỉ là bất tiện nhỏ mà chúng tôi cần bỏ qua để tập trung chuyên môn.

Nhưng khi phải di chuyển đến lần thứ ba, toàn bộ đội ngũ bắt đầu cảm thấy đầu họ vô cùng đau nhức. Kết quả đợt kiểm tra phòng ốc cho thấy văn phòng làm việc mới có lượng chì quá cao. Vậy là chúng tôi lại phải chuyển văn phòng lần thứ tư, tạm thời dọn đến một khu vực khá đẹp đẽ trong thời gian chờ văn phòng thường trực được xây dựng. Nhưng vấn đề lại ập đến. Tòa nhà mới thuê lại gặp sự cố nên chúng tôi lại bị yêu cầu phải chuyển đi một lần nữa. Năm lần chuyển văn phòng trong một năm. Mọi chuyện vượt quá sức chịu đựng của đội ngũ tôi đang làm việc cùng.

Trong một cuộc họp, bài phát biểu khích lệ tinh thần của tôi đã bị bỏ ngoài tai. Các thành viên trong nhóm đã quá mệt mỏi vì công việc liên tục bị gián đoạn. Họ phát ốm vì phải làm việc tại những văn phòng chật hẹp. Họ cáu gắt với tôi. Tại sao tôi không đấu tranh cho họ? Tại sao tôi không chứng minh cho cấp trên thấy hiệu quả và năng suất làm việc tuyệt vời của nhóm tôi? Nếu vậy thì chúng tôi đã không phải chịu khổ đến thế.

Họ thuyết phục tôi phải hành động. Thế là tôi xông thẳng đến văn phòng CEO yêu cầu được tiếp chuyện – ngay lập tức.

Nhưng trợ lý hành chính lại gọi điện cho cố vấn của tôi. Trong khi tôi chờ đợi gặp CEO, vị cố vấn có gặp và hỏi tôi chuyện gì đang xảy ra. Tôi nói rằng nhóm của mình đang rất ức chế và tôi muốn việc chuyển văn phòng này phải dừng lại.

Cô ấy hỏi: “Tại sao mọi người lại ức chế?”. Tôi cố gắng giải thích rằng chuyển văn phòng liên tục bất tiện như thế nào, công việc bị gián đoạn ra sao, và chúng tôi cảm thấy mọi chuyện thật bất công. Cô ấy hỏi lại: “Phải, đúng là nhóm của chị phải di chuyển nhiều thật đấy. Nhưng chính xác thì tại sao mọi người thấy không hài lòng về điều này?”. Đó là giây phút tôi tỉnh ngộ. Cảm giác bực bội không phải do chúng tôi phải di chuyển quá nhiều lần, mà là do chúng tôi đã không chịu thích nghi. Chúng tôi chưa thực sự học được cách trở nên linh động trong công việc và sẵn sàng đương

đầu với những trở ngại trong tương lai.

Thực tại không hề làm chúng tôi phải khốn khổ. Tâm thế không sẵn sàng cho những thay đổi sắp xảy đến mới là nguyên do. Chính thái độ chống đối với những yêu cầu của công việc mới là nguồn cơn cho mọi chuyện tiêu cực đã xảy ra. Nếu chúng tôi linh động hơn và tập cho bản thân thích ứng với điều kiện làm việc mới thì sao?

Tôi trở lại và thông báo kế hoạch mới cho toàn đội. Thay vì đấu tranh để được cố định tại một chỗ làm duy nhất, chúng tôi sẽ phải rèn luyện năng lực làm việc lưu động. Lần tới, nếu nhận được yêu cầu di dời, chúng tôi sẽ chủ động và sẵn sàng hơn, và không ai còn phải cảm thấy bực tức, khó chịu nữa.

Chừng nào mọi người tiếp tục tin rằng thực tại khiến họ phải đau khổ, họ sẽ vẫn là nạn nhân. Nếu học cách tách bạch đau khổ ra khỏi thực tại, bạn có thể cảm thấy bớt khó chịu và chủ động sẵn sàng cho mọi việc hơn. Hãy nghiêm túc tự hỏi vì sao bản thân lại đau khổ? Hãy thực tâm lắng nghe câu trả lời. Nếu nỗi đau của bạn đến từ thực tại – và thường thì đúng là như vậy – hãy ghi nhận điều này, nhưng phải hỏi lại: "Vì đâu mà bạn lại đau khổ đến thế? Đúng là một biến cố lớn đã xảy ra đòi hỏi chúng ta cũng phải thay đổi chính mình, nhưng thực sự thì cảm giác khốn khổ này đến từ đâu?".

Ngồi ước mọi chuyện đừng thay đổi, than vãn, đưa ra hàng loạt lý do chứng minh những thay đổi này là ý tưởng tồi cũng không thể làm thực tại khác đi được. Thể hiện nỗi đau thông qua lời nói (hay trút giận) chỉ chứng tỏ bản thân bạn kém linh hoạt hay thiếu những kỹ năng cần thiết để chuẩn bị cho những gì trước mắt, cũng như giữ công việc hiện tại được trôi chảy mà thôi. Chính thái độ bám víu cái cũ và ảo tưởng của bản thân mới là nguyên nhân gây ra đau khổ; thực tại không phải là kẻ thủ ác trong những trường hợp này.

Khi ai đó đề nghị tôi đưa ra lời khuyên tốt nhất của mình, tôi sẽ nói: "Đừng tin vào những gì bạn nghĩ".

3

Nhà lãnh đạo kiểu mới

Trước giờ, ta vẫn thường nghe rằng các nhà lãnh đạo phải truyền cảm hứng, tạo động lực, chỉ đạo, giám sát, thậm chí là xét nét từng hành vi cử chỉ của nhân viên. Tôi có hai điều cần nói về quan niệm này.

Thứ nhất, mỗi cá nhân sẽ phải tự đi tìm nguồn động lực cũng như cảm hứng cho riêng mình, vậy nên đây không phải là nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo. Thứ hai, những triết lý lãnh đạo truyền thống như thế chẳng những vô ích mà còn khiêu khích bản ngã.

Có thể thấy rõ việc cải cách mô hình lãnh đạo nhằm tập trung loại bỏ các phí tổn cảm xúc tại doanh nghiệp là cần thiết. Để thực hiện được điều này, ta có thể áp dụng chiến lược kinh doanh cổ điển – cải thiện và chuẩn hóa quy trình làm việc. Một doanh nghiệp vận hành với những quy trình hiệu quả ắt hẳn sẽ gặt hái được nhiều thành công và lợi nhuận hơn. Vậy tại sao ta lại không áp dụng chính thực tiễn kinh doanh này vào việc loại bỏ những thị phi vô bổ do cái tôi tạo nên, cũng như phí tổn cảm xúc đi cùng với nó? Thứ giới lãnh đạo ngày nay cần nhất là những phương pháp và công cụ hữu ích, được đúc kết từ những nghiên cứu tâm lý học hành vi vững chắc nhằm giúp nhân viên phát triển hướng tư duy mới, hiệu quả hơn.

Phương pháp hiện đại đầy tính logic này sẽ giúp các lãnh đạo không còn phải gồng mình đóng vai một vị thần biết hết mọi việc và quản hết mọi sự. Giờ đây, các nhà lãnh đạo sẽ không còn vướng bận với nhiệm vụ giải đáp mọi thắc mắc, chỉ đạo từng bước một, hay bao quát mọi dự án. Thay vào đó, họ có thể sử dụng những phương pháp này để giúp đỡ mọi người cải thiện lối tư duy và học cách vượt qua cái tôi của chính mình để phục vụ lợi ích chung của tổ chức và tập thể.

Phương pháp lãnh đạo này không những hiệu quả, mà còn thể hiện sự tôn trọng đối với nhân viên hơn. Nhân viên từ giờ sẽ nhận thức được thành công hay thất bại là do chính tay họ tạo ra, chứ chẳng phải do lãnh đạo hay hoàn cảnh nào cả. Các nhà lãnh đạo được giải thoát khỏi nghĩa vụ phải gánh chịu trách nhiệm cho lựa chọn của người khác. Thay vào đó, vai trò của họ chỉ là giúp đỡ mọi người hiểu và quản lý bản thân tốt hơn. Lãnh đạo không còn phải "mớm" sẵn câu trả lời, họ chỉ đơn giản trò chuyện để nhân viên tự tìm ra hướng giải quyết hợp lý. Một lãnh đạo thành công sẽ biết cách để nhân viên tự áp dụng lối tư duy tuyệt vời nói trên ngay cả khi họ không còn kề bên kèm cặp. Trong khi đó, nhân viên cũng "bỏ túi" được những kỹ năng, lối suy nghĩ và năng lực cần thiết giúp họ dễ dàng đạt được thành công ở bất cứ cơ quan hay tổ chức nào họ tham gia.

Vai trò của một nhà lãnh đạo kiểu mới không còn là quán xuyến và "đảm bảo mọi việc đi đúng hướng" nữa, mà thiên về tạo điều kiện và quản lý nguồn năng lượng làm việc. Những cuộc đối thoại và câu hỏi là những công cụ cơ bản nhất dùng để chuyển đổi quan niệm *ngồi ước ao "điều kiện lý tưởng"* thành tư duy *làm thế nào để thành công trong hoàn cảnh thực tại.* Ví dụ, thường thì lãnh đạo tham gia vào các cuộc họp với vai trò là thành viên đóng góp ý tưởng, đánh giá các ý kiến của đồng nghiệp và chốt phương án cuối cùng. Nhưng trong mô hình quản lý tôi đề xuất, các nhà lãnh đạo chỉ đóng vai người hỗ trợ, thúc đẩy các thành viên tư duy hiệu quả hơn và hợp tác với nhau để khơi mào sáng tạo và đón chào cải tiến. Những cuộc thảo luận sẽ chuyển từ "vì sao ta không thể" thành "ta có thể xử lý vấn đề như thế nào".

Nội quan chính là phương pháp tuyệt vời nhất giúp ta vượt qua bản ngã. Nó cũng là nhân tố chính thúc đẩy tinh thần trách nhiệm.

Lãnh đạo có thể tạo ra những khoảnh khắc vô ngã, cơ hội giúp mọi người nhận ra liệu họ có đang quy hàng trước cái tôi cao ngạo hay không. Bằng cách nhận thức được đâu là câu chuyện thị phi do bản ngã tưởng tượng ra nhằm khiến tình thế trở nên nghiêm trọng hơn, bất cứ ai cũng có thể luyện được cách ổn định tâm trí và để cho thực tại làm nốt phần còn lại. Tôi đã nhắc đến một trong những phương pháp như thế ở chương trước – tách bạch giữa nỗi khổ của ta và thực tại. Sau đây là một số phương pháp khác có thể hỗ trợ ta đánh bại bản ngã.

ĐỪNG TIN VÀO NHỮNG GÌ BẠN NGHĨ. Hãy lắng nghe giọng "người kể chuyện" đang độc thoại trong đầu bạn. Ngồi im lặng và

nhắm mắt lại. Bạn có nghe thấy những lời thì thầm đó không? Bạn nghe được những gì? Những dòng suy nghĩ có tự bật ra và rồi tan biến một cách vô chủ đích không? Chính xác thì giọng ai đang văng vẳng trong tâm trí bạn vậy? Thử cố ghi lại hết những gì bạn nghe thấy khi men theo dòng suy nghĩ đó, rồi nhìn lại những gì đã viết được. Tự hỏi mình: "Tôi có đồng tình với những suy nghĩ đó không? Chúng có phản ánh đúng sự thật không? Tôi có chắc về điều đó không?".

Bạn sẽ nhận ra "người kể chuyện" ở đây chính là bản ngã khi nghe được những câu như:

"Tôi biết chính xác mọi chuyện rồi sẽ diễn ra như thế nào."

"Điều này có nghĩa là..."

"Tôi biết chắc là nó chẳng có tác dụng đâu bởi vì..."

"Tôi đã bị gạt ra..."

"Thật bất công."

Nếu cảm thấy xấu hổ vì những gì mình nghĩ, hãy nhớ rằng suy nghĩ không làm nên con người bạn. Điều đó chỉ xảy ra một khi bạn đồng tình và tin vào chúng. Ta không cần phải đồng ý với câu chuyện do bản ngã thêu dệt nên, thậm chí không cần phải nghe những gì nó nói. Bạn chỉ bị suy nghĩ của mình làm cho căng thẳng nếu tin vào chúng từ tận đáy lòng.

HÃY TIÊN PHONG. Khi bạn bắt đầu phán xét người khác và cảm thấy khó chịu vì những gì bạn nhận được không như kỳ vọng, hãy chuyển dòng suy nghĩ đó thành năng lượng phát triển chính bản thân mình.

Ý tôi là: Giả sử bạn đang trong một cuộc họp và thấy bực bội vì cho rằng không ai chịu lắng nghe mình. Một khi bạn đã bám chặt cái suy nghĩ đấy, thì chẳng ai trong cuộc thảo luận lắng nghe những người còn lại cả. Nhưng bạn vẫn có thể cứu vãn tình thế. Nếu cho rằng lắng nghe là chuyện chẳng có gì khó khăn, hãy là người đầu tiên làm điều đó. Cho mọi người mục sở thị những điểm mấu chốt mà bạn cho là còn thiếu sót hay những thay đổi mà bạn muốn đạt được. Hãy phá vỡ thế đối đầu vô vọng bằng cách đi tiên phong. Hãy chăm chú lắng nghe và nhớ rằng nếu muốn thế giới thay đổi, trước hết bạn phải trở thành một phần của công cuộc đổi mới đó đi đã.

MỞ RỘNG TẤM LÒNG, KHAI THÔNG TÂM TRÍ. Tấm lòng mỗi người chúng ta đều kết nối với tâm trí. Mở rộng tấm lòng thì tâm trí ắt sẽ khai thông, và ngược lại. Một khi đã mắc kẹt trong những phán xét như: "Họ không nên làm thế. Tôi sẽ chẳng bao giờ làm vậy" thì cũng có nghĩa bạn đã tỏ rõ thái độ: "Tôi đúng, các người sai. Tôi tốt đẹp còn các người thật là tồi tệ". Hãy suy nghĩ thoáng hơn để tư duy có thể được linh động hơn. Hãy thử nghĩ ra ba lý do vì sao người khác lại hành xử như vậy. Lời giải thích nào tử tế hơn, ít nghi hoặc và ít phán xét hơn? Sau đó tự vấn chính mình: Nếu trong trường hợp đó thì mình sẽ làm sao? Mình có thể làm điều gì khác để mối quan hệ với đồng nghiệp tốt đẹp hơn hoặc kết quả công việc được mỹ mãn hơn?

Ngoài ra, bạn còn có thể mở rộng tấm lòng. Ví dụ, thay vì nổi giận đùng đùng và kêu gào: "Họ đúng là quân lừa lọc mà", hãy tự hỏi: "Mình đã nói dối hay lừa gạt ai bao giờ chưa?". Nếu nhận ra bản thân mình thực chất cũng có những điểm xấu như những đối tượng ta đang chỉ trích, đó có thể là nền tảng giúp ta trở nên thấu hiểu và giàu lòng trắc ẩn hơn, từ đó tạo ra tâm lý "ngưng phán xét, sẵn sàng giúp đỡ". Mở lòng cũng có nghĩa là buông bỏ hận thù. Nghĩ mãi về chuyện cũ, bám rịt lấy quá khứ, và lúc nào cũng sống trong cảm giác bị tổn thương là một việc hao tâm tổn trí vô cùng. Mở lòng cũng giúp ta giải phóng những năng lượng tiêu cực đang ứ đọng, đồng thời loại bỏ những phí tổn cảm xúc.

TRỞ LẠI ĐÚNG HƯỚNG. Nếu bất chợt bạn thấy bản thân đang nghi ngờ về động cơ hay hành vi của người khác, đó có thể là dấu hiệu cho thấy bạn cần kiểm điểm lại ý định và hành vi của chính mình. Trường hợp bạn tin chắc rằng có điều gì đó mờ ám đang diễn ra trong tổ chức/ doanh nghiệp của mình, hãy báo với các bộ phận liên quan ngay lập tức! Bạn cần phải hành động. Nếu không, có thể bạn sẽ nghi ngờ chính bản thân mình đấy. Hãy tự hỏi có phải bạn đang cố lèo lái quyết định của cấp trên hay không? Hay là bạn đang bảo vệ quyền lợi cá nhân? Có lẽ nào bạn đang tỏ ra bảo thủ trước một sự thay đổi không những tốt cho bạn mà còn mang lại nhiều lợi ích cho tập thể? Thường thì khi tự đánh giá lại hành vi của mình, bạn sẽ nhận ra bản ngã mới đúng là kẻ đang nắm quyền kiểm soát. Nếu quả thực như vậy, hãy cố gắng đừng suy nghĩ và hành động vì tư lợi cá nhân như thế nữa.

Bạn cũng sẽ chệch khỏi đường ray khi liên tục suy nghĩ về chuyện bỏ việc. Nếu cứ đinh ninh rằng công ty đang làm khó mình và lúc nào cũng muốn buông xuôi mọi thứ, thì theo một cách nào đấy, bạn cũng chẳng khác những người đã xin nghỉ là mấy. Hoặc ở mức độ thấp hơn, những suy nghĩ đó sẽ góp phần khiến bạn xao

những công việc mà bạn được trả lương để hoàn thành và là dấu hiệu cho thấy bạn không còn nhiệt tình gắn bó với vị trí hiện tại nữa. Tự vẽ ra một câu chuyện giải thích "vì sao tôi nên nghỉ" cũng chẳng khác nào trốn tránh trách nhiệm cả. Nếu bạn chọn ở lại, dù chỉ thêm ngày hôm nay nữa thôi, vậy thì hãy dốc hết mình cho công việc, hãy ở lại trong hoan hỷ. Còn nếu thực sự chắc chắn bản thân không thể bám trụ được nữa, có lẽ an ổn ra đi sẽ là lựa chọn tốt hơn.

NGƯNG SUY ĐOÁN, HÃY TÌM HIỂU. Đừng miễn cưỡng trả lời bằng những ước đoán khi phải đối mặt với những câu hỏi hóc búa. Tại sao phải đoán bừa chứ? Hãy tìm hiểu rõ ràng rồi thẳng thắn trả lời "Có" hoặc "Không". Hãy bắt tay vào điều tra, sự thật sẽ tự động hiện ra. Bản ngã thường ngờ vực thông tin mới, ngay cả khi đối mặt với bằng chứng đầy thuyết phục, vốn là thứ nó luôn trốn tránh. Bản ngã thích những gì mơ hồ. Nếu mọi chuyện cứ nhập nhằng, chẳng phải ta có nhiều thứ để thị phi hơn hay sao? Vậy thì đừng suy đoán nữa mà hãy tìm hiểu mọi chuyện cho thật rõ ràng.

TỰ KHUYÊN NHỦ CHÍNH MÌNH. Bạn có lời khuyên nào cho người khác không? Hãy viết chính xác những gì bạn nghĩ họ nên và không nên làm, sau đó áp dụng chúng cho chính mình.

Những phương pháp vượt qua bản ngã trên đây sẽ giúp bạn ngừng suy diễn và chuẩn bị sẵn sàng cho các đổi mới.

Công cụ hỗ trợ những nhà lãnh đạo kiểu mới

Vậy nếu đúng là ở vị trí lãnh đạo, bạn cần tạo điều kiện giúp mọi người có thể tự đánh giá chính bản thân họ và từ đó vượt qua cái tôi để tiến lên phát triển, thì bạn nên bắt đầu từ đâu? Thực tế không khó khăn và phức tạp như bạn nghĩ. Khi vận dụng phương pháp nội quan, nhân viên của bạn sẽ tự khắc tìm đến lời khuyên từ vị chuyên gia thâm thúy nhất trong đời họ – chính bản thân họ chứ không ai khác. Trong tâm trí mỗi người, ngoài bản ngã ra thì hãy còn tồn tại một chuyên gia thông thái mà ta chỉ có thể được diện kiến khi chấp nhận đánh giá lại bản thân nhằm giác ngộ sự thật. Bất cứ ai sẵn lòng đón nhận thực tại sẽ có được khả năng làm việc linh động và thành công trong mọi hoàn cảnh. Để đạt được thành quả mỹ mãn và đưa nhân viên vào tâm thế sẵn sàng trước mọi thay đổi trong tương lai, giới lãnh đạo cần biết rằng nhìn nhận thực tại để tìm ra sự thật sẽ hiệu quả hơn nhiều so với phương án liên tục ra chỉ thị hay lo giải quyết vấn đề hộ người khác.

Nhà lãnh đạo tài ba thực sự sẽ giúp nhân viên nhìn rõ hiện thực và theo đó điều hướng được hành động của bản thân thay vì làm việc tùy tiện, không có kế hoạch.

Thời điểm tuyệt vời nhất ta có thể yêu cầu người khác nội quan là ngay sau khi nhận xét họ. Khi nội quan, bản ngã sẽ nghỉ ngơi, nhường chỗ cho một tâm trí minh mẫn hơn đứng ra phân tích mọi sự. Bạn có thể đưa ra một vài lời đánh giá ngắn, rồi sau đó nói: "Nhưng đừng quá để tâm đến lời tôi. Anh/Chị tự ngẫm lại mà xem!". Điều đó không chỉ khiến bạn – người lãnh đạo – ngưng thái độ phán xét mà còn khuyến khích nhân viên đang cảm thấy căng thẳng hay lúng túng kia nắm bắt cơ hội tự cải thiện chính mình. Thường thì trạng thái căng thẳng chính là dấu hiệu cho thấy khả năng phát triển đã ở ngay trong tầm với.

Hãy đảm bảo bạn đã cho nhân viên một khoảng thời gian để họ nghiền ngẫm đủ sâu, rồi quay trở lại cuộc đối thoại để xem họ đã nhận ra được những gì. Sau khi nội quan, nhân viên có nhận ra được bản thân cần đóng góp những gì để tạo nên kết quả mong đợi hay không? Họ có tìm ra cách làm thế nào để nhận được các đánh giá hay nhận xét tích cực hơn từ bạn hay không? Bạn nhận ra được biến chuyển gì trong suy nghĩ của họ? Cuộc đối thoại sẽ giúp bạn nhìn ra được đâu là những điểm yếu cần khắc phục và những thế mạnh cần phát huy. Sau đây là một số câu hỏi mà tôi khuyên dùng, theo sau đó là những bài tập nội quan bạn có thể tham khảo (Hãy xem danh sách câu hỏi và các bài tập tổng hợp trong phần Phụ lục).

Danh sách câu hỏi khuyến khích nội quan

• Anh/Chị đang cố gắng thực hiện điều gì?

• Anh/Chị mong muốn điều gì? Anh/Chị sẵn sàng làm gì để đạt được ước muốn đó?

• Anh/Chị lo lắng chuyện gì sẽ cản bước mình? Làm thế nào để vượt qua nỗi sợ đó?

• Anh/Chị cảm thấy đâu là những khó khăn lớn nhất mà những người ở vị trí của anh/chị phải đối mặt? Anh/Chị mong muốn cải thiện năng lực hoặc thành thạo hơn trong lĩnh vực nào?

• Anh/Chị đang gặp khó khăn với tình trạng thực tế nào?

• Điều gì sẽ xảy ra nếu anh/chị đồng ý với thực tại trước mắt và sẵn sàng ra tay giúp đỡ?

• Anh/Chị sẽ đóng góp được gì vào thành quả đó?

• Anh/Chị đã gây ra cản trở gì? Đã hỗ trợ được những gì?

• Anh/Chị biết chắc được điều gì?

• Anh/Chị có thể đóng góp được gì cho tình hình hiện tại?

• Anh/Chị sẽ ra sao nếu không nghe theo những lời kể lể của bản ngã?

• Mục tiêu của anh/chị là gì?

• Điều đó có tác động đến anh/chị ra sao?

• Hiện tại anh/chị tiếp cận vấn đề theo hướng nào? Anh/ Chị có muốn thay đổi gì ở phương pháp đó không?

• Vì sao phản hồi tôi dành cho anh/chị lại chính xác?

• Giả sử cuộc sống này tử tế hơn những gì anh/chị nghĩ, những khó khăn anh/chị phải đối mặt sẽ mang lại lợi ích gì cho chính anh/chị?

• Điều gì sẽ dẫn anh/chị đến thành công? Anh/Chị phải làm những gì để đảm bảo đạt được thành quả?

• Anh/Chị thử nghĩ kỹ xem tại sao người khác lại hành xử như vậy?

• Yếu tố còn thiếu là gì? Anh/Chị sẽ làm gì để có được yếu tố đó?

• Nếu chuyện này và chuyện kia đều đúng thì sao? Thử nghĩ về chữ "và" đó mà xem?

Tôi cũng xin khuyến nghị một số bài tập sau đây nhằm giúp nhân viên tiếp thu nhận xét và phản hồi từ nhiều nguồn chứ không phải chỉ từ lãnh đạo. Cũng như câu "Đừng quá để tâm đến lời tôi", những bài tập này khuyến khích nhân viên tìm cơ hội phát triển thông qua nhiều góc nhìn khác nhau, từ chính bản thân họ cũng như từ các đồng nghiệp xung quanh.

Những bài tập này tạo tiền đề cho những cuộc hội thoại phong phú có tác dụng giảm thiểu khả năng xảy ra mâu thuẫn. Thiền định và ghi chép cá nhân cũng là những công cụ bổ sung tuyệt vời trong khoản này. Sau đây là một số bài tập chúng tôi đã sử dụng trong các chương trình huấn luyện Lãnh đạo Trọng Thực tế.

Bài tập nội quan

Hãy hỏi nhân viên những câu hỏi hoặc yêu cầu họ làm những điều sau đây:

• Anh/Chị có biết những người nào vẫn thường thành công trong những hoàn cảnh tương tự như thế này hay không? Hãy liên lạc với họ, xin ba bí quyết lớn nhất dẫn đến thành công, sau đó cho biết anh/chị đã học được những gì.

• Dùng máy tính bảng hoặc điện thoại ghi hình lại những tương tác của anh/chị trong các cuộc họp để hiểu rõ hơn cách người khác nhìn nhận anh/chị. Về xem lại đoạn phim đó và xác định ngôn ngữ cơ thể, cách tiếp cận vấn đề, hoặc các phát biểu của anh/chị có thể đã cản trở người khác tham gia vào cuộc hội thoại ra sao.

• Viết ra một câu văn súc tích nêu lên kết quả anh/chị muốn đạt được trong hoàn cảnh hiện tại. Trao đổi với hai mươi người khác và xin lời khuyên hoặc bí quyết của họ về những bước cần thực hiện. Thử làm theo tất cả những gì nghe được và sau một tuần, cho biết trải nghiệm của bản thân.

• Nghĩ ra ba lý do tại sao lời nhận xét này lại đúng. Sau đó cho biết ba tác động khác nhau mà những phản hồi trên đã mang lại cho công việc của anh/chị.

• Nghiền ngẫm và xác định đích xác ba điều anh/chị đang làm có thể phá hoại guồng máy làm việc của tổ chức. Những hành vi và thái độ đó có giúp ích gì cho anh/chị hay không?

• Anh/Chị tin vào điều gì? Niềm tin đó ảnh hưởng ra sao đến hành vi và lựa chọn của anh/chị?

• Chọn ra ba người xuất sắc trong lĩnh vực này và phỏng vấn họ. Sau đó cho biết anh/chị đã khám phá ra những gì.

• Viết về hoàn cảnh khó khăn hiện tại hoặc một quyết định vừa được đưa ra. Trên cùng trang giấy, viết "Điều đó có nghĩa là..." và ghi lại những gì anh/chị nghĩ ra được. Sau đó đọc lại một lượt rồi tự hỏi: "Thực tế thì mọi chuyện có đúng là như thế không? Tôi có thể mang lại những đóng góp tích cực nào cho tình thế hiện tại? Nhỡ tôi sai thì sao? Những lối tư duy này cản trở tôi ra sao?".

• Lắng nghe những lời kể mà bản ngã đang thầm thì trong đầu anh/chị. Viết lại những điều anh/chị đã nghĩ trong suốt ngày

hôm đó ra giấy. Anh/Chị có nhận ra được điều gì không? Chủ đề những suy nghĩ đó là gì? Hãy thử kiểm điểm lại những suy nghĩ mãi níu kéo quá khứ hay những dự đoán quá chắc chắn về tương lai. Trong lần trao đổi tới, chúng ta sẽ bàn xem anh/chị hiểu về chúng như thế nào.

• Đọc một cuốn sách hoặc bài báo hay xem video, clip TED Talk, v.v… Xác định hai quan điểm anh/chị đồng tình nhất. Sau đó, hãy nói về lý do tại sao anh/chị thấy những chuyện đó lại quan trọng với mình đến vậy.

Mục đích của những câu hỏi và bài tập này là để giúp nhân viên nhận ra được chính họ đang đi theo lựa chọn nào, và thấy được những lựa chọn khác có thể dẫn đến kết quả tốt đẹp ra sao.

Những bài tập này được thiết kế nhằm giúp nhân viên hiểu được lựa chọn của họ không ảnh hưởng gì đến thực tại, nhưng hành vi của họ sẽ tác động nhiều đến kết quả tương lai. Quan điểm ở đây là tự học, tự vấn chính mình, tĩnh tâm và nghĩ về câu trả lời, tìm hiểu được sự thật cũng như nhận thức được người kể chuyện trong tâm trí họ đã khiến họ lầm lạc ra sao. Thông qua các cuộc đối thoại, ta sẽ dần hiểu được sâu sắc và trọn vẹn hơn bức tranh toàn cảnh. Các nhà lãnh đạo khi đó sẽ là những người tạo điều kiện giúp nhân viên tự học hỏi nhằm phát triển bản thân.

Nói tóm lại, nội quan là một phương pháp tuyệt vời giúp phát triển tinh thần trách nhiệm cá nhân.

Đừng suy bụng ta ra bụng người

Khi một người cảm thấy bị động chạm hoặc bị dồn vào thế bí, họ tự khắc phóng chiếu hình ảnh bản thân mình lên người khác. Đa số mọi người không nhận thức được điều đó. Phóng chiếu bản thân chính là công cụ bản ngã sử dụng để bảo vệ chính nó khỏi cảm giác đau khổ. Thay vì nhìn vào bên trong để tìm ra nguồn gốc thực sự của tổn thương, bản ngã lại dò tìm môi trường xung quanh nhằm tìm cho bằng được mục tiêu hứng chịu mọi tội lỗi. Tìm kiếm những vết thương lòng trong quá khứ để làm ngòi châm cho cơn tức giận là điều vô cùng dễ dàng. Bản ngã tận dụng tối đa các nỗi đau từng trải qua để đánh lạc hướng chính bản thân và trốn tránh trách nhiệm nó phải gánh chịu ở hiện tại.

Là một nhà tư vấn, tôi thường xuyên có cơ hội tiếp cận với những người thích suy bụng ta ra bụng người. Nếu như khách hàng bất ngờ nổi nóng và đẩy mọi chuyện đi quá xa khỏi chủ đề chúng tôi

đang trao đổi, tôi tin chắc đó là do họ quá mải mê phóng chiếu hình ảnh bản thân lên người khác, đặc biệt là lên chính tôi. Những dấu hiệu rõ ràng cho thấy điều đó bao gồm tìm kiếm đối tượng đổ lỗi, tỏ ra dè chừng, thảm kịch hóa sự việc và gán ghép ý đồ xấu xa hoặc động cơ tiêu cực lên người khác.

Các nhà lãnh đạo cần nhận ra được những dấu hiệu trên để kịp thời dập tắt cái tôi đang bốc hỏa và giúp mọi người tỉnh táo hơn. Thường thì bản ngã sẽ chĩa mũi dùi vào một cá nhân nào đó, lầm tưởng rằng người đó mới chính là vấn đề thực sự. Đó là khi ta thầm nghĩ: "Chính bà lãnh đạo của mình lôi chuyện này lên và yêu cầu đổi mới, nên bà ta mới là nguyên do khiến mình cảm thấy khốn đốn như bây giờ". Một khi kiểu suy nghĩ này được dịp bành trướng, những năng lực cần thiết để giải quyết vấn đề, đổi mới, sáng tạo, gắn kết công việc và giảm thiểu rủi ro lặn mất tăm. Khi bản ngã cảm thấy bị đe dọa và bắt đầu tìm kiếm một ai đó hoặc một thứ gì đó để đổ lỗi, còn ai khác đứng ngay trong tầm mắt nào? Chính là bạn, nhà lãnh đạo đã mang đến "hung tin", người đã đứng ra xúi giục sự thay đổi này, dù đổi mới là vì lợi ích của toàn bộ doanh nghiệp đi chăng nữa.

Nếu không được ngăn chặn kịp thời, hành vi phóng chiếu bản thân sẽ trở thành một trạng thái mặc định của tâm trí. Nó khơi mào cho tâm lý nạn nhân, sự vô trách nhiệm và tính cố chấp trước những thay đổi. Người ta thích vạch lá tìm sâu nhưng lại miễn cưỡng nghiên cứu về những yếu tố cần thiết giúp họ tiến lên phía trước.

Phần lớn những gì xảy ra trong các cuộc họp điển hình đều là do hành vi phóng chiếu mà ra. Bản ngã yêu thích bóp méo từ ngữ. Chừng nào ta còn tiếp tục tranh luận dông dài, thì chừng đó mọi chuyện vẫn còn ở trạng thái mơ hồ. Sự mơ hồ cho phép bản ngã của mọi người trong phòng tự lọc lấy thực tế và tạo nên câu chuyện khổ sở của riêng mình. Nhưng những cảm giác tức giận, thất vọng và hành vi đổ lỗi đó cần phải được dập tắt kịp thời. Các nhà lãnh đạo có thể giải quyết vấn đề này bằng cách biến các suy nghĩ và tư duy trở nên rõ ràng, dễ nắm bắt hơn. Ghi lại cụ thể nội dung các cuộc trao đổi lên một tấm bảng trắng hoặc flip chart để mọi người có thể tiện dõi theo những gì đang thực sự diễn ra. Hãy chuyển bản thân từ kẻ địch thành đồng minh, thay đổi không khí bằng cách không tham gia vào cuộc tranh luận mà trở thành người xúc tiến cho hành động tự học và tự đánh giá bản thân.

Bạn chỉ cần nêu lên thực trạng vấn đề, sau đó rút lui để không phải giảng giải và thuyết phục vô ích. Hãy thảo luận chứ đừng

tranh luận. Điều hướng suy nghĩ của nhân viên rời xa khỏi câu chuyện méo mó được bộ lọc của bản ngã tạo nên và quay về tự đánh giá lại bản thân. Đây chính là lúc các lãnh đạo có thể tạo nên khác biệt lớn, bằng cách đứng ra kêu gọi mọi người hướng đến điều tốt đẹp nhất.

Giúp nhân viên nhìn rõ thực tại trước mắt

Khi làm việc nhóm, các thành viên thường rơi vào tâm lý sợ hãi chung: "Phương án này không khả thi. Vấn đề này vô phương cứu chữa rồi. Tôi không thích cách làm này chút nào". Trong khi vị lãnh đạo chỉ đơn giản đưa ra những sự thật hiển nhiên thì bản ngã mỗi thành viên lúc âm thầm chống cự với thực tại, lại quy "tội danh" đó cho vị lãnh đạo kia. Các hành vi chống đối thường gặp là tự đưa ra dự đoán về "các thất bại thảm hại" có thể xảy ra hoặc vội vã khái quát hóa cục diện hiện tại. Các nhà lãnh đạo có thể tranh luận, thuyết phục, hoặc ra sức chỉ đạo thành viên nhóm mình, nhưng những việc như thế hiếm khi có tác dụng và thường không tạo được sự gắn kết dài lâu giữa các thành viên với nhau và với công việc. Thực tế mà nói thì mọi chuyện rồi cũng sẽ trở thành các phí tổn cảm xúc khó có thể vớt vát lại được.

Vì vậy mà chúng tôi đã tạo ra nhiều công cụ giúp mọi người nhận thức rõ thực tại, cũng như phản ứng của họ trước thực tại đó bằng việc ghi lại những dòng suy nghĩ và những lời họ đã nói ra. Rất nhiều khách hàng của chúng tôi đã sử dụng những công cụ vượt qua bản ngã này để đạt được thành quả tuyệt vời. Bạn có thể tham khảo cụ thể hơn trong phần Phụ lục.

Mô hình SBAR

Mô hình SBAR là một công cụ hữu dụng giúp mọi người xét lại câu chuyện của mình và nhanh chóng tìm ra cốt lõi vấn đề. Mô hình này có thể phát huy hiệu quả tối ưu nếu được áp dụng vào những cuộc gặp "Xin một phút" khi ta thực hiện chính sách Mở cửa. Mục đích là để nhân viên tự xử lý câu chuyện của bản ngã trước rồi mới tiến hành trao đổi với bạn, nhờ đó bạn có thể trợ giúp, chấp nhận đề nghị, hay hỗ trợ nhân viên tự ra quyết định cho chính họ. Công cụ này không chỉ giúp lãnh đạo nhận ra được rõ ràng những cơ hội phát triển mà còn loại bỏ các phí tổn cảm xúc không đáng có và hỗ trợ nhân viên phát triển một lối tư duy hợp lý hơn.

Trên một trang giấy duy nhất, hãy yêu cầu nhân viên trình bày sơ lược vấn đề theo bốn bước gợi ý sau đây:

1. Situation (Tình hình hiện tại). Hãy ghi lại chân thật nhất tình hình hiện tại, bỏ qua tất cả những thị phi vô bổ. Bạn có biết chắc điều gì đang thực sự diễn ra hay không? Người lãnh đạo sẽ đọc qua những gì đã ghi để lọc ra được những mô tả tuy cô đọng nhưng phán ánh chính xác thực tại ta phải đối mặt.

2. Background (Bối cảnh). Để xác định xem nên làm gì tiếp theo, ta cần xét đến những dữ liệu trọng yếu liên quan đến vấn đề trước mắt. Các nhà lãnh đạo sẽ chỉ ra những sự việc trong quá khứ, cũng như những thông tin mấu chốt mà nhân viên đã không chú ý đến hoặc xem nhẹ.

3. Assessment (Đánh giá). Đây sẽ là bước nhân viên phân tích và tìm ra đáp án cho câu hỏi "Giờ thì sao đây?". Đây là lúc ta phải xác định được những mối bận tâm, những rủi ro, những nguyên nhân sâu xa nhất, và chẩn đoán xem vấn đề thực sự nằm ở đâu. Ở bước này, người lãnh đạo cần tập trung quan sát nhân viên tự đánh giá tư duy phản biện, khả năng giải quyết vấn đề và các ưu nhược điểm của bản thân. Nếu tìm thấy tiềm năng phát triển, hãy huấn luyện họ bằng những câu hỏi phù hợp và khơi gợi những kỹ thuật giải quyết vấn đề trước mắt.

4. Recommendation (Khuyến nghị). Đây là lúc nhân viên đề xuất hành động cần làm để cải thiện tình hình hoặc giải quyết vấn đề. Những khuyến nghị này nên dựa trên những gì rút ra được ở bước đánh giá trước. Người lãnh đạo sẽ xem xét những lời khuyến nghị đó có thực sự đúng đắn và hiệu quả không. Chúng có xử lý được vấn đề không? Có khả thi không? Có phù hợp với triết lý kinh doanh và tầm nhìn của doanh nghiệp không? Lãnh đạo cần làm việc với nhân viên để tìm ra những phương án giải quyết sáng tạo và đưa ra nhiều phương án lựa chọn khác nhau.

Động não "ngược"

Động não "ngược" là một bài tập tuyệt vời giúp gỡ rối tình hình khi nhóm bạn bày tỏ thái độ chống đối hoặc giữ khư khư lối suy nghĩ "vì sao ta không thể" nhờ khuyến khích các thành viên thể hiện sự bất đồng trong chừng mực – họ có thể "xả van" và bày tỏ những quan điểm tiêu cực trong phần đầu của bài tập. Nhưng kết lại thì mục đích bài tập này vẫn là chuyển hướng cuộc hội thoại sang lời kêu gọi hành động và các phương án mang tính xây dựng.

Trước hết bạn cần có một tấm bảng trắng hoặc flip chart. Hãy yêu cầu từng thành viên bày tỏ mối quan ngại của bản thân. Ghi lại những ý kiến đó, nhớ chừa chỗ để viết phản ứng của những thành

viên còn lại đối với từng vấn đề. Viết lại tất cả những vấn đề mọi người trong tổ chức đang lo nghĩ, đặt tên cho danh sách đó là "Nguy cơ". Sau đó chỉ ra rằng mục đích làm việc nhóm là để giảm thiểu những "nguy cơ" này. Yêu cầu các thành viên đánh giá mức độ rủi ro của mỗi nguy cơ – thấp, trung bình, hoặc cao. Thường thì những nguy cơ được gắn mác "thấp" đều chỉ do những nỗi sợ không đâu hay đến từ những câu chuyện thêu dệt có thể dễ dàng tháo gỡ. Trọng tâm của bài tập này là khuyến khích các thành viên nghĩ ra những phương pháp giải quyết các nguy cơ được đánh giá "cao" hoặc "trung bình". Một khi các thành viên đủ tỉnh táo để sử dụng vốn hiểu biết cùng kiến thức chuyên môn của mình đánh giá các mối quan ngại, thái độ làm việc sẽ chuyển từ "vì sao ta không thể" thành "ta có thể xử lý vấn đề như thế nào".

Tư duy trong khuôn khổ

Bài tập này sẽ nâng nhận thức của mọi thành viên về vấn đề nguồn lực và ưu tiên hành động lên mức độ cao hơn. Chính thời điểm bạn nghe được những câu than vãn mong muốn thay đổi thực tại – như "Ta có thể làm được gì với số tiền ít ỏi này!", hoặc "Giờ không phải là lúc để thay đổi và làm mọi thứ rối tung lên" – là lúc khiến mọi người tập trung vào những phương án khả thi trong hoàn cảnh gian nan hiện tại. Mọi người cần phải hiểu rõ những hạn chế xung quanh vấn đề ngân sách, nhân sự, thời gian, phạm vi dự án, v.v... mà tổ chức/doanh nghiệp nào cũng phải đối mặt. Chỉ ngồi không than vãn và ước sao những trở ngại như vậy bỗng chốc biến mất sẽ chẳng được ích lợi gì mà còn gây rò rỉ thêm một lượng kha khá phí tổn cảm xúc. Ngược lại, tư duy "bay cao bay xa" nếu không tính tới các mặt hạn chế cũng chỉ làm sức sáng tạo "bay luôn" mà thôi. Đề xuất trang bị thêm máy móc hiện đại để giải quyết vấn đề là ý tưởng không tồi, nhưng nếu ngân sách đã bị đóng băng thì đây không phải là giải pháp khả thi giúp ta tiến lên phía trước.

Ngoài ra, bài tập này cũng giúp ta nhận ra sức mạnh của từ "và". Hãy thay thế "hoặc" bằng "và" để giải quyết vấn đề. Ví dụ, giả sử giữa các bác sĩ và nhóm nghiên cứu tại bệnh viện xảy ra mâu thuẫn như dưới đây thì ta nên giải quyết như thế nào? Phòng thí nghiệm muốn thực hiện xét nghiệm theo đợt để tiết kiệm chi phí và thời gian, trong khi các bác sĩ muốn có kết quả ngay lập tức. Các bác sĩ cho rằng họ không thể nào chấp nhận việc phải chờ đợi nhóm nghiên cứu xử lý xong một đợt thí nghiệm rồi mới chuyển qua mẫu của họ. Tuy nhiên, khi sử dụng từ "và", vấn đề đã được giải quyết. Mỗi tháng, các bác sĩ được quyền yêu cầu nhóm nghiên cứu ưu tiên một số lượng mẫu xét nghiệm nhất định để họ biết

được kết quả ngay và đối với những mẫu còn lại, họ sẽ phải đợi đến khi phòng thí nghiệm mở đợt xét nghiệm khác. Các bác sĩ nhận ra họ cũng không cần yêu cầu xét nghiệm khẩn cấp nhiều như mình nghĩ mà bên phòng thí nghiệm lại có thể làm việc hiệu quả hơn nhiều.

Chỉnh lại câu chuyện của bản ngã

Khi cảm thấy người đang tiến vào phòng bạn dường như đang hì hục đẩy xe chở "than", hãy thủ sẵn trong tay một cuốn sổ ghi chép để có thể giúp đỡ người đó "chỉnh lại" câu chuyện của họ ngay tại chỗ. Khi người đối diện đắm chìm trong câu chuyện của chính họ, việc bỏ qua những câu chuyện thêu dệt và chỉ ghi lại những sự thật cũng sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian hơn. Nếu chẳng may cuộc thảo luận bị gián đoạn, bạn có thể lập tức xem lại những gì đã ghi chép thay vì cố gắng nhớ lại từng ý một, trong khi bản ngã đã kịp xoay chuyển tình thế, biến cuộc hội thoại hiệu quả thành một tràng dài thị phi khác.

Tôi xin lấy cuộc trao đổi giữa tôi với nhân viên làm ví dụ.

Lisa đã xin tôi lời khuyên về phương pháp huấn luyện hiệu quả hơn. Cô ấy được giao nhiệm vụ huấn luyện kỹ năng mềm cho một nhóm nhân công của một công đoàn nọ, đối tượng cô không quen làm việc cùng. Tôi nói cô ấy hãy thử xin phản hồi của học viên sau buổi huấn luyện. Ngày hôm sau, cô ấy gặp lại tôi và khóc nức nở: "Tôi đã nghe lời chị và xin phản hồi từ họ". Qua làn nước mắt, Lisa kể rằng nhóm nhân công ghét buổi huấn luyện đó. Họ ghét nội dung bài thuyết trình và bác bỏ năng lực huấn luyện kỹ năng của cô. Một trong số họ thậm chí còn ở lại phòng để viết phản hồi suốt một tiếng sau đó.

Trong khi cô ấy kể lể thì tôi lặng lẽ ghi chép lại. Sau khi cô ấy đi hết các cung bậc cảm xúc từ giận dữ tới buồn phiền, rồi chuyển qua buông xuôi trong khoảng mười lăm phút, tôi cho cô ấy đọc những gì tôi viết:

"Tôi xin phản hồi. Tôi nhận được phản hồi. Giờ thì tôi đang khóc."

Tôi hỏi: "Có đúng là như vậy không?". Và cô ấy bắt đầu cười lớn, bởi thực tế không khác những gì tôi viết là bao.

Còn những chuyện khác cô ấy kể? Chỉ do bản ngã của cô thêu dệt nên mà thôi!

4

Dấu chấm hết cho triết lý gắn kết nhân viên truyền thống

Kết quả từ những khảo sát về triết lý Lãnh đạo Trong Thực tế do chúng tôi tiến hành cho thấy các lãnh đạo tốn rất nhiều thời gian "gắn kết" nhân viên.

Tin xấu cho họ đây: Đó là nhiệm vụ bất khả thi.

Chính nhân viên mới là người quyết định bản thân họ có gắn bó với tổ chức/doanh nghiệp hay không; các vị lãnh đạo không thể nào chọn lựa "giúp" họ trong việc này được. Tệ hơn, triết lý gắn liền với phần lớn chiến lược gắn kết nhân viên tồn tại ba điểm yếu vô cùng nguy hiểm. Tư duy gắn kết nhân viên hiện nay bao hàm những quan niệm (sai lệch) thường được cho là đúng sau:

1. Ý kiến mọi nhân viên đều có giá trị ngang nhau.

2. Các lãnh đạo phải tạo ra môi trường lý tưởng để khuyến khích các nhân viên cống hiến "tài năng" của họ cho công việc.

3. Sự gắn bó của nhân viên là chìa khóa ma thuật giúp doanh nghiệp đạt được thành quả mỹ mãn.

Tôi thấy rõ rằng chúng ta đã quá tập trung vào việc gắn kết nhân viên trong khi để thực sự phát huy hiệu quả, yếu tố này phải đi đôi với trách nhiệm. Nếu nhân viên đã không có tinh thần trách nhiệm, mọi nỗ lực bỏ ra để tạo nên sự gắn bó sẽ chỉ phản tác dụng và nuông chiều những cái tôi tự cao.

Tôi nghĩ mình cần nhắc lại luận điểm sau: *Tập trung khuyến khích nhân viên gắn kết hết mình mà không đòi hỏi họ phải hết lòng vì tinh*

thần trách nhiệm sẽ chỉ nuông chiều những cái tôi cao ngạo.

Triết lý "tạo dựng môi trường lý tưởng" nhằm thúc đẩy nhân viên gắn kết với nhau chỉ nuôi dưỡng bản ngã mỗi cá nhân, góp phần sản sinh nhiều thị phi và các phí tổn cảm xúc vô bổ. Chúng ta không thể khiến người khác hạnh phúc, có rất nhiều nghiên cứu khoa học ủng hộ luận điểm này. Hạnh phúc là do mỗi người lựa chọn và liên quan nhiều đến tinh thần trách nhiệm. Tương tự, nhân viên cũng chỉ gắn kết khi nhận trách nhiệm về phần mình, thông qua những gì họ đã tự mình chọn lựa khi đối mặt những tình huống khác nhau. Sau nhiều năm vận dụng lối tư duy trên vào công việc trị liệu tâm lý, tôi ngạc nhiên khi nghe bộ phận nhân sự "mách" rằng trên cương vị lãnh đạo, một trong những nhiệm vụ chính yếu của tôi là phải đảm bảo đội ngũ dưới quyền luôn gắn kết hết mình. Họ bảo tôi nên đáp ứng nhu cầu từng nhân viên một để mọi người có thể vui vẻ làm việc. Quan niệm sai lầm trên đã ăn sâu vào văn hóa công ty này đến nỗi kết quả khảo sát mức độ gắn bó của nhân viên hằng năm sẽ quyết định mức lương họ trả cho tôi.

Nhưng tôi biết rõ kết luận rút ra được từ những nghiên cứu xoay quanh chủ đề niềm vui là gì. Đơn giản thôi: Hạnh phúc là một lựa chọn. Mỗi người có hạnh phúc hay không, tự họ sẽ phải chịu trách nhiệm về việc đó. Tôi chỉ biết rằng nếu "khiến mọi người hạnh phúc" đồng nghĩa với bảo bọc họ khỏi những thử thách, vị trí và vai trò lãnh đạo của tôi chắc chắn sẽ lung lay. Nghe đến thôi cũng đã thấy được viễn cảnh sẽ tồi tệ ra sao. Trong tư vấn tâm lý, chúng tôi gọi tình hình tiến thoái lưỡng nan trên là hiện tượng "phụ thuộc lẫn nhau".

Nhưng thực tế là tôi vẫn sẽ bị đánh giá theo tiêu chí gắn kết nhân viên, nên đã đâm lao đành phải phóng theo lao. Tuy nhiên, thay vì làm theo những gì bộ phận nhân sự đề xuất, tôi đã thực hiện ba chiến lược sau, vốn đều được đúc kết nên từ kết quả các nghiên cứu về sức khỏe tâm thần trước đó:

1. Giúp nâng cao tinh thần trách nhiệm ở những nhân viên sẵn sàng tiếp thu.

2. Tưởng thưởng và ủng hộ những hành vi và tư duy cho thấy tinh thần trách nhiệm cao.

3. Điều chuyển những người thường xuyên thiếu trách nhiệm khỏi đội ngũ của tôi.

Như thế, tôi sẽ vừa loại bỏ được chướng ngại cản trở những cá nhân có tinh thần trách nhiệm cao thực hiện công việc, lại vừa cắt giảm được kha khá các chi phí "mua" cảm tình nhân viên.

Sau năm đầu tiên tôi làm quản lý, kết quả khảo sát mức độ gắn kết nhân viên thật đáng kinh ngạc – bộ phận nhân sự chưa bao giờ thấy điều gì tương tự. Trong đội ngũ của tôi, có đến 85% nhân viên đạt mức gắn kết cao nhất, tức là nếu theo thang điểm từ 1 tới 5 thì họ đạt mức 5 theo đánh giá truyền thống ở hầu như tất cả các mặt. Đây là những người hết mình vì doanh nghiệp. Họ cảm thấy tôi và những đồng nghiệp khác quan tâm đến họ, họ hài lòng với chế độ phúc lợi dành cho mình, họ hiểu rõ hướng đi tương lai của công ty, và muốn cống hiến sức mình đắp nên con đường đó. Họ tín nhiệm giới lãnh đạo và có kế hoạch tiếp tục ở lại làm việc cho công ty.

15% còn lại không thể hiện một chút gắn kết nào với tập thể – thậm chí một vài thành phần còn tỏ thái độ thù địch. Có vẻ họ ghét tôi và ghét cả công ty này. Ngoài ra, không ai rơi vào khoảng giữa hai thái cực này cả.

Chẳng mấy chốc, người bên bộ phận nhân sự tới văn phòng của tôi phàn nàn: "Cy, chị định làm gì với vấn đề tỷ lệ gắn kết nhân viên đây?". Vấn đề nào cơ? Chúng tôi là một đội ngũ hoạt động trơn tru với 85% nhân viên thích thú được làm việc tại công ty kia mà. Kế hoạch của tôi là trao cho những nhân viên đó những gì họ cần để tiếp tục giữ lửa. Còn 15% còn lại? Theo tôi thấy thì họ cũng làm việc trong môi trường y hệt như 85% kia – những người vui vẻ làm việc tại công ty. Nếu không thể sa thải 15% số người chọn lối sống khổ sở thì điều tối thiểu tôi có thể làm là nhắc nhở rõ ràng chúng tôi trông đợi gì từ họ, cũng như cho họ biết rằng họ phải nỗ lực thành công ngay trong điều kiện làm việc hiện tại. Dù sao thì 85% nhân viên đã làm được việc đó, 15% còn lại hoàn toàn có thể đưa ra lựa chọn gắn kết với công ty giống những gì đồng nghiệp của họ đang làm. Còn nếu họ tỏ ý phản đối thực tại, tôi có thể mời họ ra đi trong hòa bình, đội ngũ của tôi lúc ấy sẽ còn toàn những người gắn bó và có trách nhiệm. Và khi những người có trách nhiệm cùng làm việc với nhau, gắn kết nhân viên không còn là một vấn đề hóc búa nữa.

Nhân viên bộ phận nhân sự sững sờ trước những gì tôi nói, bởi vì mục tiêu của họ là hạn chế tỷ lệ lao động nghỉ việc. Nhưng mục tiêu của tôi là thôi việc đúng người.

Phá vỡ triết lý gắn kết nhân viên truyền thống

Hàng thập kỷ qua, các nhà lãnh đạo đã khắc cốt ghi tâm lối tư duy rằng trách nhiệm của họ là phải đảm bảo nhân viên lúc nào cũng gắn kết với doanh nghiệp. Thị trường tư vấn văn hóa doanh nghiệp ngày nay đầy rẫy các khóa học và công cụ được quảng cáo sẽ xây dựng môi trường làm việc mang lại niềm vui và giúp nhân viên gắn bó với công việc hơn. Năm 2015, một bài blog đăng trên *Harvard Business Review* đã trích dẫn kết quả khảo sát của Gallup* đối với 7.272 người Mỹ trưởng thành cho thấy "cứ hai (nhân viên) thôi việc thì có một xin nghỉ để tránh xa quản lý cũ". Vâng, 50% cơ đấy. Tôi mất một thời gian mới tin được rằng 50% nhân viên từ bỏ công việc của mình chỉ vì lãnh đạo của họ. Trong một thế giới vô ngã, nhân viên sẽ chẳng bao giờ cho các nhà lãnh đạo thứ quyền lực vô biên đó.

* *Gallup là một công ty có trụ sở tại Thủ đô Washington, Hoa Kỳ, được thành lập vào năm 1935. Công ty Gallup chuyên thăm dò ý kiến dư luận (cả ở Hoa Kỳ và trên trường quốc tế) về nhiều vấn đề khác nhau, đặc biệt là các vấn đề thời sự, như tranh cử tổng thống chẳng hạn.*

Bài đăng cũng nói: "Ta có thể thấy tình trạng đáng báo động về mức độ gắn bó của người lao động tại Hoa Kỳ ở thời điểm hiện tại là do phần lớn các quản lý không đảm bảo môi trường làm việc tạo động lực cho nhân viên hay giúp nhân viên cảm thấy thoải mái".

Tất nhiên phải thừa nhận rằng ngoài kia vẫn có những lãnh đạo tàn nhẫn và tệ bạc – chính tôi đã từng làm việc với vài người như thế. Nhưng phần lớn nhân viên bỏ việc vì họ tự chọn con đường đó. Họ cũng có thể quyết định ở lại và học cách làm việc với những người họ cho là khó hợp tác cùng. Nhưng thực tế vẫn là có quá nhiều người vội vã đổ mọi tội lỗi lên quản lý mỗi khi quyết định nghỉ việc. Bản ngã đã làm cho mọi sự loạn cả lên như thế đấy.

Tư duy gắn kết như trên sẽ đặt các nhân viên vào thế bị động. Các nhà lãnh đạo không khác nào khuyến khích nhân viên coi bản thân là nạn nhân của hoàn cảnh trớ trêu và nảy ra cái cớ hoàn mỹ cho thái độ vô trách nhiệm của mình: "Mọi lỗi lầm đều do sếp mà ra". Cách làm này giống như cho phép các học sinh không làm bài tập về nhà đổ lỗi cho giáo viên vì điểm số tệ hại của chúng. Các vị lãnh đạo không thể chịu bất kỳ trách nhiệm nào về vấn đề nhân viên có cảm thấy vui vẻ tại nơi làm việc hay không. Bởi nếu tin là thế thật thì lượng phí tổn cảm xúc rò rỉ sẽ vô cùng lớn. Giờ chính là lúc ta cần phải xử lý triệt để vấn đề này.

Nhưng cũng xin đừng hiểu lầm. Tôi tin rằng việc nhân viên gắn

kết với doanh nghiệp là một phép màu tuyệt vời, nếu như có sự góp mặt của tinh thần trách nhiệm. Các tổ chức cần những nhân viên hết mình vì công việc. Nhưng các chiến thuật phát triển mức độ gắn kết được truyền bá cho giới lãnh đạo hiện tại đều dựa trên nhiều lỗi sai về tư duy. Theo kiến thức và kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực sức khỏe tâm thần, tôi xác định được ba kiểu tư duy sai lầm chính.

Tư duy sai lầm #1: Ý kiến mọi cá nhân đều có giá trị như nhau

Tư duy "lỗi" này được thể hiện rõ trong phương thức khảo sát mức độ gắn kết nhân viên tại các doanh nghiệp hiện nay. Thay vì sử dụng những kỹ thuật khoa học như dựa theo quy mô mẫu mà tổ chức điều tra ngẫu nhiên, bảng khảo sát lại được gửi đến từng nhân viên một. Cách làm này truyền đi thông điệp rằng họ sẽ lắng nghe tất cả các nhân viên, đồng thời hàm ý rằng ý kiến của mỗi người đều có giá trị như nhau. Mọi người đều bỏ phiếu, kết quả được cộng dồn, rồi chia trung bình để ra được điểm gắn kết nhân viên.

Giả định sai lầm ở đây là coi tất cả nhân viên đều như nhau. Nhưng thực tế đâu phải vậy. Nếu xét đến những gì nhân viên đóng góp được cho công ty, bạn sẽ dễ dàng nhận ra ta có thể sắp xếp các thành viên theo một hệ thống tầng bậc rõ ràng. Ở vị trí cao nhất sẽ là những người như Mary Mẫn Cán với tinh thần trách nhiệm cực kỳ cao. Bạn đưa ra những kỳ vọng, đặt ra những thử thách, nhưng lần nào cô ấy cũng vượt qua chúng. Không chỉ có thế, cô còn sẵn sàng hỗ trợ người khác nữa kia. Những người như Mary đưa ra nhiều ý tưởng vô cùng sáng tạo và có giá trị, họ giải quyết vấn đề, cải thiện quy trình làm việc, và góp phần giúp khách hàng hài lòng hơn. Nếu có khả năng, giới lãnh đạo chắc chắn sẽ nhân bản hàng loạt Mary Mẫn Cán và thế là họ có thể ngủ ngon mỗi đêm. Những nhân viên như Mary chính là thành phần tuy chỉ chiếm 20% tổng số nhưng lại tạo nên 80% sức ảnh hưởng trong công ty bạn.

Ở cực ngược lại là những người tôi "ưu ái" đặt cho cái tên Nancy Nạn Nhân. Cô nàng này luôn đóng vai nạn nhân vô tội như một bông sen thanh khiết và luôn cảm thấy thế giới chỉ chực chờ vấy bùn lên người mình. Thú vui đầy tao nhã của cô là than phiền về đồng nghiệp và đổ lỗi cho sếp. Cô ấy không thích công việc của mình hay không thích công ty cho lắm, nhưng lại "kết" khoản lương được trả. Khi không đáp ứng được những kỳ vọng công ty đặt ra, cô ấy lập tức viện cớ rằng cô đã bị ai đó hoặc yếu tố nào đó cản đường chắn lối. Thi thoảng, cô sẽ đứng lên nhận trách nhiệm

để được dịp tỏa sáng với những huân chương lấp lánh và lời tán tụng từ đồng nghiệp. Cô yêu cầu mọi người đánh giá cô ít nhất ở mức trung bình, từ đó làm bàn đạp đề xuất tăng lương. Bởi vì không ai chịu đựng nổi những chiêu trò thị phi của Nancy, người ta đành cho cô những gì cô muốn. Các lãnh đạo thường giữ Nancy ở lại công ty nhưng ít khi nào thấy cô ta làm được việc gì nên hồn. Đáng ra cô đã bị sa thải lâu rồi, nhưng chẳng ai làm được việc đó cả. Mặc dù những người như Nancy không chiếm đa số, nhưng thường thì họ đông đảo hơn nhiều so với những gì mọi người muốn thừa nhận.

Nếu bạn muốn nhận được ý kiến giúp cải thiện tình hình kinh doanh, vậy phản hồi của ai sẽ có giá trị hơn, của Mary hay của Nancy?

Đó chỉ là câu hỏi tu từ thôi. Đương nhiên bạn sẽ quan tâm hơn tới điều Mary nói. Mary xem công ty này như là một phần của cô. Đó là cách cô ấy thực hiện công việc của mình. Cô ấy hẳn sẽ có những ý tưởng thú vị góp phần cải thiện môi trường làm việc cho tất cả các nhân viên.

Còn nếu để tâm đến những gì Nancy nói, chắc chắn bạn sẽ chỉ nhận được toàn những yêu sách giúp cô cảm thấy thoải mái hơn tại nơi làm việc. Cô nàng sẽ tập trung vào lợi ích bản thân mà không đoái hoài đến lợi ích tập thể của doanh nghiệp.

Tại sao chúng ta lại xem ý kiến của Mary và Nancy ngang nhau kia chứ? Khi mọi người bảo rằng tôi không nên phân biệt nhân viên này với nhân viên kia khi thực hiện khảo sát, tôi đã phải hỏi: "Tại sao không?". Chúng ta thường xuyên tách biệt rạch ròi các nhóm đối tượng khác nhau trong công việc cơ mà? Khi tuyển dụng, ta phân biệt những ứng viên sáng giá với những hồ sơ còn lại. Chúng ta cũng phân chia trách nhiệm công việc, khối lượng công việc, mức lương, phân biệt ai sẽ được ta tiến cử, ai sẽ bị đuổi việc, và những ai sẽ được đầu tư để phát triển thêm. Vậy thì tại sao chúng ta lại không phân biệt các nhân viên với nhau khi khảo sát mức độ gắn kết của họ kia chứ?

Quan niệm cho rằng ý kiến mọi nhân viên đều có giá trị ngang nhau là thứ cần thay đổi đầu tiên. Nếu thực sự muốn kết quả khảo sát mức độ gắn bó có thể giúp tạo nên thành quả mỹ mãn, ta cần thành thật thừa nhận rằng không phải nhân viên nào cũng đóng góp sức mình vào thành công của công ty và không phải phản hồi của ai cũng đều hữu ích. Thật điên rồ nếu ta xem mọi ý kiến nhận được đều có giá trị như nhau.

Tôi từng thực hiện một nghiên cứu về mức độ gắn kết nhân viên tại cơ sở sức khỏe tinh thần nơi tôi công tác và được mục sở thị sự khác biệt nói trên trong thực tế. Sau khi nhận được kết quả khảo sát, tôi muốn áp dụng các phương pháp giúp mình hỗ trợ từng nhân viên theo hướng tốt nhất có thể, cũng như giúp họ hỗ trợ lẫn nhau. Tôi yêu cầu trợ lý của mình chia các nhân viên thành hai nhóm dựa theo nghiên cứu tách bạch về tinh thần trách nhiệm mà trước đó chúng tôi đã thực hiện. Tôi dặn cô ấy đừng cho tôi biết nhóm nào là nhóm nào.

Tôi hỏi nhóm đầu tiên: "Chúng ta có thể cải thiện môi trường làm việc như thế nào? Các anh/chị muốn điều gì? Các anh/chị cần điều gì? Các anh/chị có đề nghị hoặc sáng kiến nào không?".

Thành viên của nhóm thứ nhất liệt kê những điều sau. Họ cam kết sẽ toàn tâm toàn ý cho công việc hơn nếu tôi có thể đảm bảo rằng khi trình dược viên mang thức ăn tới cho các bác sĩ, công ty cũng phải dành ra một phần cho họ nữa. Họ muốn chỗ làm cũng có dịch vụ giữ trẻ và thời gian làm việc linh hoạt hơn. Họ đề xuất bệnh viện nên chi trả tiền phục trang y tế và cho phép đỗ xe miễn phí. Nói trắng ra là những đề nghị trên đều nhằm biến môi trường làm việc thành không gian thoải mái hơn cho họ. Không có gì trong danh sách này là quá đáng cả. Đúng là nếu có thể đáp ứng tất cả những điều trên thì thật tuyệt vời.

Sau đó, tôi hỏi những câu tương tự với nhóm thứ hai. Phản hồi đầu tiên của họ là: "Ôi trời, chị có thể mua cho chúng tôi một cái máy in mới tại phòng ở tầng 6 được không?". Đó là tầng chăm sóc bệnh nhân. "Máy in ở đó cứ bị kẹt giấy, khiến giấy bị nhàu ngay ở phần cảnh báo về thuốc chống đông máu. Nếu cứ như vậy thì sớm muộn cũng có ngày bệnh nhân gặp nguy mà thôi. Chưa hết, chúng tôi muốn thay đổi giờ thăm bệnh ở khu vực chăm sóc đặc biệt. Hiện tại, người thân chỉ có thể thăm bệnh khi y tá rảnh rỗi nên có gia đình phải đợi năm mươi phút mới được vào thăm vỏn vẹn mười phút, khiến họ bức xúc vô cùng. Hơn nữa, các nghiên cứu chỉ rõ bệnh nhân sẽ hồi phục nhanh hơn khi có gia đình kề bên săn sóc. Chúng tôi nghĩ gia đình được đoàn tụ và tham gia vào tiến trình chăm sóc người bệnh sớm chừng nào thì tình hình càng khả quan chừng đó. Như vậy sẽ tốt hơn nhiều cho bệnh nhân của chúng ta."

Tôi không cần nói cho bạn nhóm nào có tinh thần trách nhiệm cao hơn và nhóm nào ít nhận trách nhiệm về phần mình hơn, đúng không? Một nhóm chỉ tập trung vào những yêu sách giúp họ "dễ thở" hơn, trong khi nhóm còn lại tập trung vào những gì tốt

nhất cho bệnh nhân. Mọi chuyện rõ như ban ngày.

Nhưng cũng đừng hiểu lầm ý tôi. Nếu nhóm có trách nhiệm cao hơn nói rằng họ cần dịch vụ giữ trẻ hoặc bãi đỗ miễn phí để giúp công việc thuận tiện hơn, tôi sẵn sàng thương lượng và đáp ứng các yêu cầu đó. Tôi muốn tưởng thưởng và giữ chân những người có tinh thần trách nhiệm cao.

Nhưng nếu tôi nói rằng những yêu sách như thế sẽ chỉ kéo mọi người xuống vực thẳm, có lẽ bạn sẽ nghĩ khác. Tôi có biết một công ty sau khi thực hiện khảo sát gắn kết nhân viên đã xây sân bóng rổ theo đúng những phản hồi thu nhận được. Bạn có biết điều gì xảy ra sau đó không? Một vài nhân viên phàn nàn rằng màu sơn bảng bóng rổ là màu của đội bóng họ không thích.

Ý kiến của những nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao nên được đánh giá cao hơn. Ta nên phân biệt rạch ròi như thế. Những nhân viên này hiểu rõ tình hình công việc hiện tại và lúc nào cũng sẵn sàng trước những thay đổi sắp đến. Đáp ứng nhu cầu của họ mới chính là sự đầu tư tuyệt vời hơn cả.

Tư duy sai lầm #2: Hoàn cảnh làm việc lý tưởng sẽ giúp nhân viên gắn kết hơn

Các câu khảo sát về hoàn cảnh làm việc sẽ chỉ cho nhân viên cơ hội tập trung đổ lỗi cho các yếu tố ngoại cảnh. Các câu hỏi như: "Anh/Chị có tất cả các công cụ mình cần chứ?", hay "Anh/ Chị thấy mức lương và đãi ngộ của công ty có tính cạnh tranh không?" không khác nào khuyến khích nhân viên viện dẫn nhiều lý do vì sao họ không có trách nhiệm trong công việc hơn.

Thường thì kết quả của các cuộc khảo sát như thế sẽ là danh sách dài những vấn đề giới lãnh đạo cần phải tập trung giải quyết. Những phản hồi đó sẽ là vô vàn những gợi ý thay đổi thực tại cần làm để nhân viên có thể "thực sự trổ tài". Các nhà lãnh đạo rồi phải bận rộn "sửa" những "lỗi sai" mà nhân viên "phát hiện" ra, trong khi nhân viên lại dựa vào danh sách đó mà thản nhiên đưa thêm nhiều yêu sách cần đáp ứng để giới lãnh đạo có thể "mua" được mức độ cam kết của họ (xem chi tiết trong Chương 9).

Thử lấy một ví dụ gần gũi (với cả bạn và tôi) nhé. Cứ cho là tôi tình cờ biết một cậu sinh viên đại học có kết quả kém ở trường, nhất là trong các môn yêu cầu hoàn thành và nộp bài luận đúng hạn. Đôi lúc cậu sinh viên sẽ nộp bài đúng thời gian quy định, nhưng chất lượng bài nộp không giúp cậu đạt đủ điểm qua môn.

Nếu dựa theo các nguyên tắc khảo sát mức độ gắn kết truyền thống, tôi sẽ chỉ tập trung hỏi cậu những câu liên quan đến yếu tố ngoại cảnh. Cậu ta cần gì để nộp bài có chất lượng cao đúng hạn? Cậu ta có những dụng cụ cần thiết và môi trường thích hợp để làm bài chưa? Cậu ta có cảm thấy mọi người xung quanh yêu thương và giúp đỡ cậu hết mình không? Cha mẹ và các giáo sư có công nhận thành quả và tưởng thưởng xứng đáng cho cậu không? Cậu có hiểu rõ cha mẹ và các giáo sư hoàn toàn hết mình vì sự phát triển của cậu ta chứ? Cậu có thân thiết với các sinh viên khác không?...

Bất kỳ sinh viên nào cũng có thể đưa ra hàng tá những điều kiện cần được thỏa mãn để giúp họ đạt được thành công. Tôi biết cậu sinh viên của mình sẽ làm vậy. Cậu sẽ đưa ra những yêu sách như: "Hừm, em rất muốn sử dụng một chiếc máy tính đời mới. Nhà trường có thể tăng mức tiền ăn của em lên để em có thể gọi pizza thay vì tới căn-tin không? Như thế sẽ tiết kiệm thời gian hơn. Nhà trường có thể nói chuyện với bạn gái em để cô ấy đừng gây sự với em được không? Có vậy em mới tập trung làm bài được chứ. Nếu nhà trường có thể trả giúp phí gia sư, em sẽ không phải đi tới trung tâm học liệu nhờ giúp đỡ nữa. Chúng ta cũng nên đầu tư thêm những chiếc ghế tốt hơn, như mấy cái ghế lười ấy, để sinh viên bọn em được thư giãn hơn khi làm bài. Ánh sáng dịu mắt và dàn loa phát nhạc cũng sẽ giúp chúng em tập trung hơn. À, giáo sư nên gửi nhiều thông báo nhắc nhở hạn nộp bài hơn nữa".

Và còn nhiều điều khác nữa, phải không nào? Càng nghĩ về những điều kiện giúp bản thân thoải mái hơn, cậu sinh viên sẽ càng liệt kê thêm nhiều yêu sách. Giả sử tôi là một bậc phụ huynh và tôi đáp ứng tất cả những đòi hỏi trên, liệu có gì đảm bảo sinh viên đó sẽ nộp bài đúng thời gian và đạt chất lượng, đáp ứng yêu cầu điểm số? Nếu bạn chưa từng tương tác với một thiếu niên hay một sinh viên đại học, hãy lắng nghe người đã có kinh nghiệm trong vấn đề này. Câu trả lời chắc chắn là không. Chính những hậu quả tất yếu, như trượt môn hoặc phải học lại, mới khuyến khích sinh viên làm bài luận tốt hơn. Khả năng làm bài luận của cậu sinh viên sẽ được định đoạt bởi những sự thật không thể nào chối cãi, chẳng hạn như giáo sư không chấp nhận bài nộp trễ hoặc bố mẹ cậu sẽ không trả học phí cho cậu học lại những môn không đạt điểm C hoặc cao hơn.

Yếu tố ngoại cảnh không phải là nhân tố gây ra điểm số thấp. Nếu thay vì chiều ý cậu sinh viên, cha mẹ và các giáo sư để cho cậu tự nhận thức rõ những điều cần làm để đạt điểm cao, nhiều khả năng cậu sẽ làm bài tốt hơn. Ngược lại, nếu cứ tập trung thỏa mãn

những đòi hỏi thì cái tôi của cậu ta cứ tiếp tục bị nuông chiều mà thôi. Cho cậu ta một, cậu sẽ đòi mười.

Ta thường sẽ phải đối mặt với nhiều chướng ngại trong công việc và cuộc sống. Trước những tình huống đó, phản ứng bản năng của con người chúng ta không phải là đứng lên đối mặt với gian khó mà là bỏ cuộc, ít nhất là trong suy nghĩ. Tôi biết mình đã từng muốn bỏ cuộc cả ngàn lần mỗi khi đối diện với một ngày tồi tệ hoặc khi mọi sự không như ý mình. Thế là tôi cứ nghĩ vẩn vơ về những chuyện như tìm được một nghề "hoàn hảo" nào đó hoặc trúng số độc đắc. Đó là khi suy nghĩ chúng ta đã buông xuôi nhưng ta vẫn đủ sức đẩy những chiếc xe chở "than" đến chỗ làm.

Chúng ta có cả một bộ phận riêng trong công ty chuyên xử lý những vấn đề nảy sinh từ mấy chiếc xe chở "than" như thế – phòng Quan hệ Lao động. Đây chính là nơi tập trung những con người chấp nhận tâm thế thua cuộc nhưng vẫn còn đủ sức lực than vãn. Những lời phàn nàn sinh ra từ bản ngã chủ yếu tập trung vào vấn đề điều kiện làm việc. Họ bóc mẽ đồng nghiệp, họ kêu ca về cách đối xử thiếu công bằng của quản lý hoặc của những người xung quanh, họ oán trách hoàn cảnh khốn cùng đã cản bước họ tiến tới thành công. Những lời than phiền này thường dẫn đến nhiều thay đổi có lợi cho họ, khiến họ tin rằng nhiệm vụ của quản lý hay chuyên viên nhân sự là khiến họ phải hài lòng với công việc bằng mọi giá.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Tập trung khuyến khích nhân viên gắn kết hết mình mà không đòi hỏi họ phải hết lòng vì tinh thần trách nhiệm sẽ chỉ nuông chiều những cái tôi cao ngạo.

Trên thực tế, các nhiệm vụ chính yếu của phòng Quan hệ Lao động – ngăn ngừa những hành vi trái pháp luật và gây hại cho tập thể công ty như quấy rối, bắt nạt, hay phân biệt đối xử – đều bị gạt ngang để nhường chỗ cho những điều vô bổ trên. Nhân viên phòng Quan hệ Lao động không cần và không có trách nhiệm phải thay đổi thực tại cho những cá nhân mắc kẹt với bản ngã của mình và chống đối thực tại – trong khi các đồng nghiệp và quản lý của họ vẫn đang làm tốt công việc trong điều kiện làm việc tương tự.

Những người kiên cường, nhanh nhẹn và có tinh thần trách nhiệm cao lúc nào cũng sẵn tâm thế đối diện với bất cứ thay đổi lớn nhỏ nào, dù chúng có bất chợt ập đến. Họ là những người đã

vượt qua hoàn cảnh và vươn đến thành công. Đây là những cá nhân ta nên nghiêm túc lắng nghe, ngay cả khi họ có những phàn nàn, bởi dẫu sao, đó cũng là những ý kiến đến từ những người có tinh thần trách nhiệm cao hơn cả.

Đã tới lúc chúng ta phải bắt đầu suy nghĩ khác đi một chút rồi.

Tư duy sai lầm #3: Gắn kết nhân viên mang lại thành quả mỹ mãn

Phần lớn các tổ chức/doanh nghiệp đầu tư rất nhiều tiền bạc và thời gian vào các chương trình khuyến khích nhân viên gắn kết hơn, tin rằng làm vậy thì nhân viên sẽ làm việc hiệu quả và đạt được kết quả tốt hơn. Trong vài thập kỷ trở lại đây, tôi có nghe nhiều doanh nhân đề cao "điểm đánh giá mức độ gắn kết" chẳng khác nào Chén Thánh. Điểm số cao đồng nghĩa với việc họ đã thành công. Tôi lại thấy tư duy này thật sai lầm.

Khi hỏi các chuyên viên nhân sự và giới lãnh đạo khắp nước Mỹ lý do tại sao họ thực hiện khảo sát mức độ gắn kết, tôi lại nhận được những lời đáp như "Chúng tôi muốn nhân viên của mình vui vẻ", hay "Chúng tôi muốn biết làm thế nào để khiến nhân viên hài lòng tại công sở", hay "Chúng tôi muốn biết nhân viên cảm thấy như thế nào". Đôi lúc họ nói rằng điểm gắn kết tốt sẽ giúp họ thu hút những nhân tài vượt trội hoặc giữ chân những nhân viên sáng giá. Nhưng thực sự thì mục đích ban đầu những khảo sát như thế được tạo ra và tin dùng là vì người ta kỳ vọng chúng sẽ giúp doanh nghiệp đạt được kết quả tốt đẹp hơn. Theo những câu trả lời tôi nhận được, có vẻ bộ phận nhân sự đã quên mất điều này.

Khi khảo sát mức độ gắn kết truyền thống lần đầu tiên được đề xuất, những người ủng hộ tuyên bố rằng đây là chìa khóa ma thuật giúp các doanh nghiệp gặt hái thành quả mỹ mãn. Đến giờ, người ta vẫn tiếp tục tin điều đó, nhưng tôi lại nghi hoặc quan niệm này. Mặc dù đúng là mối tương quan giữa mức độ gắn kết và hiệu quả công việc có tồn tại, nhưng chẳng có gì đảm bảo chắc chắn đó là quan hệ nhân quả cả.

Lý do thực sự chúng ta muốn nhân viên gắn bó hết lòng với công việc là vì nếu làm vậy, tổ chức/doanh nghiệp sẽ thu về những kết quả tốt và đảm bảo đầu ra chất lượng hơn. Ta sẽ đi chệch hướng nếu gán cho các khảo sát này bất kỳ mục tiêu nào khác. Nếu triết lý gắn kết nhân viên không hướng đến kết quả kinh doanh thì nó còn có ý nghĩa gì?

Một trong những khách hàng trước đây của tôi – giám đốc nhân sự một doanh nghiệp thu hồi tài sản với hàng trăm nhân viên – từng chỉ đạo "chiến dịch đổi mới" như sau. Công ty đang gặp khó khăn, các lãnh đạo hiểu rằng để sống sót trên thương trường, họ cần tạo ra thay đổi. Họ kiểm điểm lại quy trình làm việc nhằm tìm cách cải thiện. Bên nhân sự cũng muốn tham gia vào chiến dịch này. Trưởng bộ phận nhân sự đề nghị thực hiện khảo sát mức độ gắn bó để biết được ý kiến nhân viên, cho rằng đây là bước quan trọng không thể bỏ qua khi kiểm nghiệm quy trình làm việc tại tổ chức.

Công ty mua một mẫu khảo sát mức độ gắn bó truyền thống từ một dịch vụ tư vấn nào đó và thực hiện chiến lược khảo sát trong nhiều năm. Năm thứ nhất là thời gian doanh nghiệp đánh giá mức điểm cơ sở và định hình thang điểm chuẩn. Trong năm này, các lãnh đạo xử lý kết quả khảo sát, thảo luận về các kế hoạch hành động với đội ngũ của mình, và phát triển các chiến lược phát triển. Họ dành nhiều nỗ lực thực hiện quy trình tạo sự gắn bó cho nhân viên. Trong năm thứ hai, họ nhận được kết quả tốt – điểm gắn kết khá cao, hiệu quả làm việc tăng, mọi người cứ thế ăn mừng.

Cũng trong năm thứ hai, chúng tôi bắt đầu hợp tác với công ty trong lĩnh vực Lãnh đạo Trọng Thực tế, bao gồm đẩy mạnh tinh thần trách nhiệm trong môi trường làm việc. Đó là một sự thay đổi văn hóa toàn diện. Quy trình khảo sát mức độ gắn kết truyền thống vẫn được sử dụng, nhưng lần này, các quản lý lại lấy tinh thần trách nhiệm của nhân viên làm trọng tâm nhằm hướng đến kết quả tốt. Vào năm thứ ba, điểm đánh giá mức độ gắn bó giảm, khiến mọi người ngạc nhiên và thất vọng. Nhưng điều đáng ngạc nhiên hơn nữa là mặc dù điểm đánh giá mức độ gắn bó giảm, hiệu quả làm việc lại cải thiện đáng kể, thậm chí vượt xa mong đợi. Trái với quan niệm của mọi người cho rằng điểm gắn kết thấp sẽ dẫn đến hiệu quả làm việc kém hơn, điều ngược lại đã xảy ra.

Mọi người choáng váng đặt ra câu hỏi: "Có gì sai ở đây chăng?". Họ đã quá tin vào mối liên hệ không thể tách rời giữa mức độ gắn kết và hiệu quả công việc. Thế còn phản ứng của tôi thì như thế nào? Tôi mừng khôn xiết bởi kết quả trên là một bằng chứng hùng hồn nữa cho thấy những "lẽ thường" mà tôi đang đấu tranh chống lại thực sự sai lệch như thế nào. Phát hiện này củng cố cho phát hiện của tôi tại những tổ chức tôi từng làm việc cùng trước đây, rằng gắn kết nhân viên không phải là chìa khóa dẫn đến thành công. Sau khi những thành phần không gắn bó – và bản thân họ tự chịu trách nhiệm cho thái độ đó – rời khỏi công ty, hiệu quả làm việc

tiếp tục tăng mà điểm gắn bó cũng tăng vượt mức năm đầu.

Còn tại các cơ sở y tế, tôi nghe mọi người rỉ tai nhau: "Nếu tôi tỏ ra thúc ép các y tá quá đáng chỉ để đảm bảo họ thực hiện tốt các chuẩn chăm sóc y tế tân tiến nhất, có lẽ họ sẽ khiến điểm số gắn kết giảm trông thấy để trả đũa cho mà xem". Với tôi, điều này cho thấy một số lãnh đạo tin rằng tinh thần trách nhiệm và gắn kết nhân viên là hai yếu tố không thể nào dung hòa được. Và vì thế các nhân viên sẽ thản nhiên tận dụng kết quả khảo sát mức độ gắn bó để khủng bố tinh thần lãnh đạo.

Ngay cả các tổ chức đánh giá doanh nghiệp cũng lấy mức độ gắn kết làm thang đo tình hình hoạt động của các công ty. Nhưng họ đã không đặt đúng câu hỏi. Mức độ gắn bó của ai? Nếu tôi khuyến khích những nhân viên kém tay nghề và ít trách nhiệm nhất gắn bó với công ty, thì điều đó có ích gì cho thành quả đạt được hay không?

Tôi xin khẳng định lại lần nữa: Các nhân viên gắn bó với công việc là tài sản vô giá. Nhưng câu hỏi quan trọng không phải là "Liệu sự gắn bó của nhân viên có tốt không?", mà là "Liệu sự gắn bó của nhân viên có thực sự là yếu tố chính mang lại kết quả hay không?". Chính tinh thần trách nhiệm, chứ không phải triết lý gắn kết nhân viên mới là yếu tố giúp doanh nghiệp đạt được thành quả mỹ mãn.

Ví dụ tôi thường sử dụng để minh chứng cho điều này là một câu chuyện tôi được nghe kể ở lớp thống kê cơ bản. Chúng tôi được dạy phân biệt giữa quan hệ tương quan và quan hệ nhân quả quan trọng như thế nào.

Chắc bạn biết đến câu chuyện dân gian về chú cò mang em bé đến cho các bậc cha mẹ chứ? Vậy bạn có biết câu chuyện này có liên hệ đến lý thuyết xác suất thống kê không? Nhiều năm về trước, người dân Bắc Âu khám phá ra rằng khi số lượng cò tăng lên, tỷ lệ sinh của con người cũng tăng. Phát hiện này được nghiên cứu và kết quả cho thấy mối tương quan khá mạnh. Khi số lượng cò tăng lên khoảng 10% thì tỷ lệ trẻ sinh ra cũng vậy. Nếu số cò giảm đi 6%, tỷ lệ trẻ sơ sinh cũng giảm đi ngần ấy. Sao lại trùng hợp đến thế được?

Người thời ấy cứ thế nghiễm nhiên cho rằng nhiều cò cũng đồng nghĩa nhiều em bé hơn được sinh ra hơn và ngược lại. Bây giờ, chúng ta có thể ngồi đây và nói: "Nhưng chuyện đó rõ nực cười!". Đó là vì giờ chúng ta đã biết tỷ lệ sinh sản không tuân theo quy

luật đó. Nhưng người dân thời trước lại thấy sự tương quan và ngầm định một mối quan hệ nhân quả ẩn đâu đây.

Mãi cho đến nhiều năm về sau, các nhà nghiên cứu mới phát hiện ra yếu tố thứ ba trong bức tranh toàn cảnh – sản lượng mùa vụ thu hoạch. Những loài chim như cò thường di cư tới nơi có nhiều thức ăn. Khi Bắc Âu được vụ mùa lớn, đàn cò xuất hiện. Và hóa ra khi được mùa, con người cũng hạnh phúc hơn và tham gia vào nhiều cuộc vui hơn, như uống rượu mừng và thực hiện một số hành động nào đó khiến các em được sinh ra vào chín tháng sau. Đó là chưa kể chất lượng dinh dưỡng tốt hơn dẫn tới tỷ lệ trẻ sơ sinh sống sót cao hơn. Hóa ra đàn cò không mang lũ trẻ đến, mà những vụ mùa bội thu đã thu hút đàn cò và tạo ra điều kiện giúp tăng tỷ lệ trẻ sơ sinh.

Mức độ gắn kết nhân viên (đàn cò) không phải nguyên nhân thúc đẩy hiệu quả công việc (trẻ sơ sinh), vụ mùa bội thu của tinh thần trách nhiệm mới thực sự là nhân tố quyết định. Bằng cách vun đắp và bồi dưỡng tinh thần trách nhiệm mỗi cá nhân, bạn có thể gây ảnh hưởng tới mức độ gắn kết nhân viên, hiệu suất làm việc mỗi người, và cả kết quả kinh doanh nữa. Trong chương tiếp theo, tôi sẽ bàn về các phương pháp giúp bạn thực hiện được điều đó.

5

Khi tinh thần trách nhiệm đi đôi với gắn kết nhân viên

Trong chương trước, tôi đã vạch trần những lối tư duy đầy thiếu sót và những quan niệm sai lầm làm nền tảng cho các chính sách và triết lý gắn kết nhân viên hiện nay. Tôi cũng đưa ra vài ví dụ cho thấy chỉ vì cố gắng khuyến khích nhân viên gắn bó, các tổ chức/doanh nghiệp đã khiến mọi chuyện tệ đi như thế nào. Câu hỏi nóng sốt được đặt ra là: Thay vì thế, chúng ta phải làm gì?

Dù cứ lặp đi lặp lại mãi, nhưng tôi nghĩ mình vẫn cần phải nhắc lại lần nữa: Các nhân viên gắn bó với công ty là yếu tố quan trọng tạo nên kết quả tuyệt vời. Tôi không bao giờ quên điều đó, bạn cũng nên như vậy. Nhưng nếu bạn thực sự muốn tạo ra sự thay đổi, thì điểm khởi đầu khả dĩ chính là bảng khảo sát mức độ gắn kết nhân viên.

Theo như các lý do đã được liệt kê ở chương trước, ta có thể dễ dàng nhận ra các khảo sát này không phải một khoản đầu tư hay ho hay công cụ hiệu quả có thể giúp ta loại bỏ những chuyện vô bổ và các phí tổn cảm xúc. Tin tốt là bạn không nhất thiết phải loại bỏ hoàn toàn khảo sát mức độ gắn bó hay các công cụ hỗ trợ gắn kết nhân viên khác. Điều cần làm là hãy chú tâm hơn đến yếu tố trách nhiệm.

Các tổ chức/doanh nghiệp có thể sử dụng bảng khảo sát mức độ gắn bó để nâng cao tinh thần trách nhiệm của tập thể bằng cách chú ý tới các vấn đề do những người có tinh thần trách nhiệm cao hoặc trung bình đưa ra. Đây là những dữ liệu có độ tin cậy cao đến từ những nhân viên bạn nên lắng nghe, những người có các đề xuất và yêu cầu hợp lý mà bạn nên đáp ứng. Phản hồi của họ sẽ cho bạn nhiều ý tưởng hay hơn về những mục cần đầu tư cải

thiện. Bạn có thể tạm gác qua một bên ý kiến đến từ những người thiếu trách nhiệm để không phiền lụy đến những người đứng mũi chịu sào hoặc toàn bộ tổ chức. Điều quan trọng là biết được các phản hồi đến từ đối tượng nào. Bằng cách lọc ra được các yếu tố liên quan đến tinh thần trách nhiệm, tôi đã tìm ra phương pháp phân tích các dữ liệu tinh tế và thực tế hơn. Phương pháp này sẽ giúp bạn phân biệt đâu là vấn đề liên quan đến tinh thần trách nhiệm của từng cá nhân và đâu là những điểm thực sự cần được cải thiện thông qua thay đổi về nguồn tài nguyên, cơ cấu, hay giới quản lý và lãnh đạo của tổ chức.

Ví dụ, phần lớn nhân viên một công ty trước ngưỡng cửa cải cách có thể chưa cảm thấy sẵn sàng. Các khảo sát truyền thống cho họ công cụ để ẩn danh tạo ảnh hưởng đến các quyết định, chiến lược và hành động của các lãnh đạo mà họ thấy không thích – ngay cả khi các quyết định đó giúp công ty cạnh tranh được trên thị trường. Đây chính là những phản hồi cho thấy điểm yếu trong tinh thần trách nhiệm mỗi cá nhân chứ không phản ánh được vấn đề doanh nghiệp cần giải quyết hay cải thiện.

Soạn lại bảng khảo sát mức độ gắn bó

Chúng ta có thể chỉnh sửa lại khảo sát về mức độ gắn kết như thế nào? Hãy bắt đầu bằng cách nhìn nhận chúng được sử dụng ra sao.

Trước hết, các bảng khảo sát này sẽ đánh giá mức độ gắn kết nhân viên và lấy những phản hồi thu được làm kim chỉ nam trong việc thực hiện các chiến lược cải thiện. Trọng tâm thường là những yếu tố thuộc môi trường làm việc (tức ngoại cảnh). Kết quả là các lãnh đạo đầu tư phát triển hoặc điều chỉnh các chương trình, chiến lược hành động, công cụ, v.v... với hy vọng điểm gắn kết nhân viên sẽ tăng lên. Tuy nhiên, vì tinh thần trách nhiệm mỗi nhân viên vô cùng khác biệt nhau, cách đánh giá điểm số thiếu tinh tế này có nhiều nguy cơ bị lạm dụng.

Lý do là vì: Nếu cá nhân chỉ dựa vào các yếu tố môi trường xung quanh để quyết định bản thân có gắn bó hay không, khoa học hành vi sẽ nhận xét rằng người đó có *tâm điểm kiểm soát** ngoại tại, dẫn đến sự thiếu trách nhiệm và mức độ gắn bó phụ thuộc nhiều vào các yếu tố ngoại cảnh vốn không thể kiểm soát được. Quả thực, phản hồi từ các nhân viên thiếu năng lực hoặc không thể thích nghi với những đổi mới hoàn toàn có thể phóng đại chỉ số xác định thái độ bất mãn của toàn tập thể.

[*] *Tâm điểm kiểm soát là thuật ngữ ngành tâm lý học nhân cách và hành vi được nhà tâm lý học người Mỹ Julian Rotter (1916 – 2014) đưa ra vào năm 1954. Cụm tâm điểm kiểm soát được dịch từ cụm locus of control (vốn thường bị dịch nhầm thành quỹ tích kiểm soát do lẫn lộn giữa nghĩa thường của từ locus – địa điểm, tâm điểm – và nghĩa toán học của từ này – quỹ tích, tập hợp những điểm thỏa mãn một điều kiện cho trước). Về cơ bản, lý thuyết tâm điểm kiểm soát xoay quanh cách cá nhân nhận thức khả năng kiểm soát kết quả các sự kiện diễn ra trong đời sống của bản thân. Những người tự nhận họ "nắm chắc vận mệnh trong tay" hay "tự chọn lối đi riêng cho chính mình" là những người có tâm kiểm soát nội tại, hay tự họ quyết định cuộc đời họ. Ngược lại, những người "mưu sự tại nhân hành sự tại thiên" hay "phó mặc cho số phận" là những người có tâm kiểm soát ngoại tại, tức họ phụ thuộc nhiều vào hoàn cảnh đẩy đưa hơn.*

Nghiên cứu và kinh nghiệm của tôi trong mảng gắn kết nhân viên cho thấy việc xử lý các vấn đề liên quan đến yếu tố ngoại cảnh có mức độ rủi ro cao mà lại hao phí nguồn tài nguyên doanh nghiệp. Các tổ chức đầu tư nhiều nỗ lực và tài nguyên chỉ để tập trung thỏa mãn "cảm xúc" mọi người thay vì chú ý đến thực trạng kinh doanh. Họ đang cố chữa trị triệu chứng thay vì tìm hiểu và triệt phá nguyên nhân gốc rễ. Chỉ dồn sức thay đổi các yếu tố ngoại cảnh sẽ không thể khiến nhân viên gắn bó hoặc hài lòng với doanh nghiệp trong dài hạn được.

Kết quả khảo sát mức độ gắn bó thường được sử dụng nhằm đánh giá hoặc kiểm định hiệu suất các tổ chức/doanh nghiệp. Nếu điểm gắn bó không đi đôi với tốc độ phát triển bền vững, ta sẽ phải đối diện với mối nguy hiểm tiềm tàng. Vấn đề lớn nhất là khi điểm đánh giá mức độ gắn kết lại chỉ ra rằng các nhân viên kém cỏi và không sẵn sàng nhất lại là những cá nhân cảm thấy hài lòng với công việc nhất. Nếu được sử dụng làm tiêu chí đánh giá năng suất làm việc của tập thể, đặc biệt là trong các ngành nghề như y tế hoặc giáo dục, điểm gắn bó sẽ không thể hiện được bệnh nhân có đang nhận được dịch vụ chăm sóc tốt nhất hay học sinh, sinh viên có nhận được sự quan tâm đúng mực hay không. Không nên quên rằng chính vụ mùa bội thu mang tên tinh thần trách nhiệm, chứ không phải những đàn cò (điểm gắn bó), mới góp phần sản sinh ra những em bé kháu khỉnh (thành quả mỹ mãn).

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Mức độ hạnh phúc/gắn bó của bạn không phụ thuộc nhiều vào hoàn cảnh bạn phải đối mặt, chính phần trách nhiệm bạn nhận lấy khi rơi vào hoàn cảnh đó mới là nhân tố quyết định.

Có rất nhiều điểm cần cải thiện trong các tổ chức/doanh nghiệp hiện nay. Điểm đánh giá mức độ gắn bó thường dẫn tới các khoản đầu tư lớn được dùng sai mục đích hoặc xây dựng những cơ sở hạ tầng không thực sự cần thiết. Đúng là nhân viên của bạn rất gắn bó với công việc, nhưng liệu họ có tinh thần trách nhiệm cao hay không? Bạn có lắng nghe đúng người không? Liệu mức độ gắn bó cao có mang về kết quả kinh doanh vượt trội hay không? Tại những tổ chức/doanh nghiệp đang trải qua công cuộc đổi mới, khảo sát mức độ gắn bó xem trọng ý kiến tất cả mọi nhân viên sẽ khiến ta có một cái nhìn sai lầm về cục diện hiện tại. Các nhân viên sẽ chỉ chăm chăm bày tỏ thái độ bất mãn với lãnh đạo hoặc với tổ chức, vốn bắt nguồn từ khả năng thích nghi kém và thiếu tinh thần hưởng ứng ở mức độ cá nhân.

Bên cạnh đó, nếu những người gắn bó với công ty nhất lại là những cá nhân thiếu trách nhiệm và kém năng lực nhất, công ty sẽ không thể đứng vững. Những nhân viên như thế có thể hoàn toàn thỏa mãn với môi trường làm việc hiện tại, nhưng họ không nhất thiết là thành phần giúp mang lại những thành quả tuyệt vời cho doanh nghiệp.

Qua nhiều năm công tác, tôi nhận thấy chúng ta cần phải phát triển một bảng khảo sát tinh tế có thể lọc ra được những số liệu đánh giá mức gắn bó chân thực hơn thông qua lăng kính trách nhiệm. Với bộ lọc này, chúng ta sẽ thu về những dữ liệu chính xác và lắng nghe đúng nhân viên, xử lý đúng vấn đề và gắn bó đúng nhóm người cần gắn bó.

Mọi người thường hỏi tôi: “Liệu chúng ta có thể đo đếm mức độ trách nhiệm hay không?”. Câu trả lời là “Có”.

Đánh giá trách nhiệm

Từ những 1980, khoa học hành vi đã bắt đầu sử dụng các phương pháp đánh giá mức độ trách nhiệm với độ tin cậy cao dựa trên lý thuyết về tâm điểm kiểm soát, với hai thái cực về nhận thức: *tâm kiểm soát ngoại tại và tâm kiểm soát nội tại.* Đây cũng chính là xuất phát điểm tôi chọn. Tôi sử dụng các câu hỏi về tâm điểm kiểm soát, điều chỉnh sao cho thích hợp với môi trường làm việc hiện đại ngày nay, và qua đó đánh giá mức độ trách nhiệm của mỗi cá nhân. Bảng khảo sát tạo ra từ phương thức này tinh tế hơn và hữu dụng hơn. Bảng Khảo sát Mức độ Gắn kết Nhân viên Trọng Thực tế do chúng tôi thiết kế dựa hoàn toàn vào các phương pháp khoa học. Chúng tôi sử dụng nó cũng được hơn sáu năm tại nhiều công ty khác nhau, kết quả thu về đã khiến nhiều người phải nhướn

mày kinh ngạc. Quan trọng hơn, bảng khảo sát kiểu mới này đã tạo nên những thay đổi củng cố sức mạnh lực lượng nhân sự và cải thiện kết quả kinh doanh. Qua thời gian, các tổ chức có mức điểm trách nhiệm cá nhân càng cao sẽ càng ít có sự chênh lệch về điểm đánh giá mức độ gắn bó, kể cả khi họ phải đối mặt với các thay đổi lớn về thị trường và các lĩnh vực kinh doanh, như những đợt suy thoái kinh tế chẳng hạn.

Nhìn chung, những người xem môi trường ngoại cảnh là yếu tố quyết định kết quả công việc của họ là những người có tâm kiểm soát ngoại tại. Họ có xu hướng tin rằng thành công hay thất bại không phải là chuyện bản thân có thể kiểm soát được. Ngược lại, những người xem kết quả đạt được chịu nhiều ảnh hưởng từ lựa chọn và hành động của chính họ là những cá nhân có tâm kiểm soát nội tại. Họ thường sẵn sàng nhận trách nhiệm với bất cứ điều gì xảy đến với bản thân. Đồng thời, họ thường sẽ kiên cường hơn khi đối mặt với sự thay đổi.

Khảo sát Trọng Thực tế của chúng tôi cũng sử dụng các câu hỏi tương tự khảo sát mức độ gắn bó truyền thống nhưng bổ sung một màng lọc "tinh thần trách nhiệm" cho thấy rõ những người có tinh thần trách nhiệm thấp, trung bình và cao sẽ phản hồi như thế nào với từng câu hỏi một. Màng lọc này là kết tinh của những nghiên cứu về tâm điểm kiểm soát đáng tin cậy và đã được điều chỉnh sao cho phù hợp với môi trường làm việc thực tế nhằm đánh giá tinh thần trách nhiệm của từng nhân viên.

Màng lọc của chúng tôi đã được kiểm nghiệm với hơn hai trăm ngàn người. Khi áp dụng vào khảo sát mức độ gắn kết truyền thống, màng lọc đã giúp hạn chế những phản hồi thiếu trách nhiệm và tập trung chú ý vào những phản hồi đến từ những cá nhân với tinh thần trách nhiệm cao. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy kết quả kinh doanh mỹ mãn chưa chắc là do mức độ gắn kết nhân viên cao và mức độ gắn kết nhân viên cũng không nhất thiết bị các yếu tố ngoại cảnh ảnh hưởng. Một khi bạn có thể lắng nghe rõ ràng và rành mạch những phản hồi của những nhân viên có trách nhiệm cao, các phương án giúp cải thiện mức độ gắn kết sẽ theo đó trở nên thiết thực hơn. Thay vì tập trung đầu tư thay đổi các yếu tố ngoại cảnh để rồi gánh chịu hậu quả – doanh nghiệp bị thua thiệt trước các biến động thị trường trong khi văn hóa nội bộ công ty chưa chắc đã cải thiện, ta có thể dồn sức cho những chiến lược xử lý thái độ thiếu trách nhiệm của nhân viên.

Sau đây là một câu chuyện minh họa cho điều đó. Tại một công ty tôi từng làm việc cùng, kết quả tồi tệ từ khảo sát mức độ gắn bó

truyền thống cho thấy các nhân viên không tin tưởng vào sự lãnh đạo của cấp trên. Điểm số thấp đến nỗi nếu công ty dựa theo những phản hồi trên để ra quyết định, e rằng tất cả các vị quản lý và trưởng phòng đều phải học một khóa huấn luyện chuyên sâu hay thậm chí bị sa thải.

Nhưng sau khi bổ sung màng lọc và phân loại dữ liệu theo mức độ trách nhiệm, chính những dữ liệu đó lại cho thấy một bức tranh hoàn toàn khác. Đa số những người có tinh thần trách nhiệm cao rất tin tưởng các sếp và xem bộ máy lãnh đạo của công ty là một thế mạnh. Trong khi đó, điểm số tín nhiệm thấp đến từ những nhân viên thiếu trách nhiệm – họ cho rằng các vị lãnh đạo đang quyết định quá vội vàng và hành động quá chóng vánh. Chính những người chưa sẵn sàng cho các thay đổi sắp tới mới là thành phần kéo điểm hài lòng xuống, trong khi những nhân viên háo hức với cải tiến mới lại không như vậy. Ta có thể thấy một lần nữa tinh thần trách nhiệm quan trọng như thế nào. Khi chú ý đến yếu tố này, bạn sẽ lắng nghe đúng người hơn.

Phép màu của màng lọc tinh thần trách nhiệm

Bảng khảo sát của chúng tôi đặt ra thêm một vài câu hỏi giúp xác định mức độ cam kết, tính kiên định, tinh thần sẵn lòng học hỏi, cũng như mức độ làm chủ tình huống nhằm tạo nên kết quả khả quan. Các câu hỏi trên đã được kiểm định đủ khả năng đánh giá những lối tư duy gắn liền với tinh thần trách nhiệm. Ví dụ, sử dụng thang điểm Likert* từ 1 tới 6, điểm 1 tức là hoàn toàn không đồng ý và điểm 6 là hoàn toàn đồng ý, chúng tôi yêu cầu mọi người đánh giá những câu khẳng định như sau:

* *Thang điểm Likert là thang đo tâm lý do nhà tâm lý học người Mỹ Rensis Likert (1903 – 1981) xây dựng. Thang đo này bao gồm các câu hỏi với những câu trả lời là các mức độ đánh giá khác nhau, thường là từ tiêu cực, cho đến trung tính và cho đến tích cực hay từ hoàn toàn không đồng ý, đến phân vân và đến hoàn toàn đồng ý.*

Sự khác biệt giữa thành công và thất bại là tinh thần cam kết.

Hành vi của đồng nghiệp cản trở tôi thực hiện tốt công việc của mình.

Quản lý nên cung cấp tất cả những thông tin tôi cần để hoàn thành tốt công việc.

Khi nhân viên gặp vấn đề, quản lý nên nỗ lực giải quyết vấn đề đó.

Mỗi cá nhân sẽ phải tự chịu trách nhiệm về những bài học bản thân cần tiếp thu để có thể vươn đến thành công.

Khách hàng chúng tôi đã kể rằng kết quả nghiên cứu này giống như đang vẫy đũa phép xua tan màn khói mù che phủ các phản hồi mức độ gắn bó truyền thống, tiết lộ những thông tin vô cùng quan trọng trước đây thường bị bỏ qua. Kết quả khảo sát cho thấy nhiều tiềm năng tạo ra thay đổi mang sức ảnh hưởng lớn, bởi các lãnh đạo có thể thấy rõ các phản hồi đến từ nhóm nhân viên nào và từ đó rút ra được cần phải thực hiện những gì để đáp ứng yêu cầu đến từ những nhân viên dốc hết mình hướng đến thành công. Các phản hồi đều ẩn danh, nên nhân viên không lo bị gán nhãn "thiếu trách nhiệm" hay "trách nhiệm cao" (Mà thực lòng thì, đọc xong mọi câu trả lời, chẳng phải bạn đã biết ai là ai rồi sao?). Nhưng kết quả phát hiện này cho thấy rõ ràng mức độ trách nhiệm từng bộ phận và của toàn tổ chức, loại bỏ những dữ liệu không đáng tin cậy để giới lãnh đạo có thể nhìn nhận rõ vấn đề nào cần được giải quyết một cách hệ thống và vấn đề nào cần được sửa đổi ở mức độ cá nhân. Về mặt hệ thống, các lãnh đạo có thể đầu tư vào các công cụ và phương pháp hỗ trợ những người có tinh thần trách nhiệm cao thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn. Về mặt cá nhân, họ có thể cải thiện mức độ trách nhiệm thông qua các buổi huấn luyện, công tác quản lý năng suất, hay quy trình tuyển dụng. Đây là lúc các nhà lãnh đạo "Ồ!!!" lên một tiếng. Phát hiện của chúng tôi đã loại bỏ những điều vô bổ khỏi bức tranh toàn cảnh, giúp giới lãnh đạo có thể xác định vấn đề và ra những quyết định tốt hơn.

Thay vì sử dụng dữ liệu khảo sát để vội vàng kết luận rằng tổ chức không cho mọi người thứ họ cần để thành công, chúng ta cần tập trung trả lời các câu hỏi khác sau đây. Làm thế nào chúng ta có thể tiếp cận các thiếu sót về năng lực cá nhân và sự thiếu sẵn sàng trong tổ chức/doanh nghiệp? Làm thế nào chúng ta có thể giải quyết các vấn đề do những người có tinh thần trách nhiệm cao nêu ra? Ta cần làm gì để cải thiện kết quả kinh doanh? Các lãnh đạo cũng cần phải xác định rõ rằng lựa chọn thứ ba không tồn tại – nhân viên không thể chối bỏ trách nhiệm trong khi vẫn nhận lương đều tay. Những người không sẵn sàng học hỏi và phát triển có thể bị sa thải, mời ra đi trong hòa bình thay vì được tiếp tục bơm thêm các nguồn lực thúc đẩy phát triển.

Trong công ty vừa được nhắc tới ban nãy, chúng tôi đã khám phá ra rằng 98% nhân viên có trách nhiệm cao đánh giá ban lãnh đạo của công ty là "đáng tin cậy". Nhưng hầu hết nhân viên rơi vào nhóm có mức trách nhiệm thấp hoặc trung bình. Trong số những

nhân viên thiếu trách nhiệm nhất, 82% nói rằng họ cực kỳ thiếu tin tưởng ban lãnh đạo công ty. Thật sai lầm nếu ta tiếp tục phát triển các chiến lược tạo dựng tín nhiệm với những cá nhân không sẵn sàng nhận trách nhiệm trong công việc trong khi những nhân viên năng suất nhất đã rất tin tưởng các lãnh đạo. Lợi thế của công ty lúc này là giới lãnh đạo có thể bỏ qua việc gây dựng niềm tin, thay vào đó tập trung vào những người đã tín nhiệm mình.

Các lãnh đạo nhận ra rằng việc làm dâu trăm họ không phải lúc nào cũng khả thi. Cùng một chiến lược hành động nhưng nhóm nhân viên có trách nhiệm cao và nhân viên thiếu trách nhiệm sẽ phản ứng khác nhau. Một số người chỉ muốn cảm thấy tức giận thay vì hưởng ứng. Thế nên, quyết định dựa trên phản hồi của những người có mức độ trách nhiệm cao mới thực sự là quyết định đúng đắn.

Giờ bạn thấy sự khác biệt rồi chứ? Bỏ đi màng lọc tinh thần trách nhiệm, công ty sẽ tiêu tốn nhiều tài nguyên chỉ để phục vụ sai đối tượng – những người có bản ngã quá cao ngạo và chỉ khát khao môi trường lý tưởng. Tệ hơn là: Nếu không tính đến yếu tố trách nhiệm, công ty sẽ trao cho những người thiếu trách nhiệm cái quyền ngăn chặn những cải tiến cần thiết giúp công ty giữ tính cạnh tranh trên thị trường. Phí tổn cảm xúc cứ theo đó mà tiếp tục rò rỉ đến mức không thể vớt vát được gì.

Tuy nhiên, có lẽ bạn sẽ muốn tập trung chú ý đến những lời phàn nàn từ những cá nhân có tinh thần trách nhiệm cao.

Họ đang nỗ lực làm việc hết mình và cam kết thực hiện tốt công việc được giao. Họ nhận ra được những vấn đề còn tồn tại trong cơ cấu công ty. Nếu không giải quyết những chướng ngại này kịp thời, bạn có nguy cơ đánh mất những thành viên sáng giá nhất trong đội ngũ của mình.

Từ trao đổi đến biến đổi*

* *Trong lý thuyết về lãnh đạo, người ta thường nhắc đến hai phong cách lãnh đạo: lãnh đạo trao đổi (transactional leadership – còn gọi là lãnh đạo chuyển giao) và lãnh đạo biến đổi (transformational leadership – còn gọi là lãnh đạo chuyển đổi). Phong cách lãnh đạo trao đổi chủ yếu xoay quanh thưởng phạt nhân viên, nhưng lại tập trung nhiều vào các nỗ lực giữ vững các quy tắc làm việc và văn hóa doanh nghiệp hiện hữu để nhân viên biết rõ đâu là cách làm việc được khuyến khích và đâu là những hành động nên tránh. Lãnh đạo biến đổi lại tập trung vào yếu tố sẵn sàng trước những biến động kinh tế*

và biến động thị trường, cũng như các thay đổi trong cấu trúc doanh nghiệp, v.v... Trong khi lãnh đạo theo phong cách trao đổi cố gắng "giữ guồng máy vận hành êm xuôi như trước đến giờ", lãnh đạo theo phong cách biến đổi lại đảm bảo nhân viên sẽ luôn thích nghi được với bất cứ thay đổi nào về môi trường làm việc.

Chúng tôi từng làm việc với giám đốc nhân sự mới tại một tổ chức tín dụng địa phương nhằm thực hiện khảo sát mức độ gắn kết của nhân viên toàn công ty. Tổ chức tín dụng này hiện đang áp dụng một chương trình đổi mới văn hóa doanh nghiệp, chú trọng vào việc cư xử tốt với khách hàng cũng như giữa đồng nghiệp với nhau. Một khảo sát "dịch vụ nội bộ" có liên quan đến đánh giá năng suất làm việc được gửi đến mỗi nhân viên; phản hồi của họ sẽ giúp kết quả đánh giá năng suất của từng người được chính xác hơn. Nhưng rất nhiều nhân viên không thích cuộc khảo sát, xem đó như là một cuộc thi xem ai được lòng tập thể hơn là một khảo sát năng suất làm việc thực sự. Vậy là bảng khảo sát, thay vì giúp mọi người đoàn kết và hợp tác, lại dẫn đến tình trạng chỉ mặt kiểm điểm. Kết quả khảo sát bị nhấn chìm trong những lời phàn nàn và nhận xét mang đậm "tư thù", chẳng hạn như "Anh A và chị B thậm chí còn chẳng chào tôi mỗi buổi sáng".

Giám đốc nhân sự cố gắng tìm kiếm một hướng tiếp cận khác. Anh ta đã đọc cuốn *Reality-Based Leadership*, cuốn sách đầu tay của tôi. Trong đó, tôi đã đề cập đến các vấn đề còn tồn tại ở những khảo sát về mức độ gắn bó truyền thống. Chúng tôi tới công ty và hớn hở nhận ra các lãnh đạo của tổ chức tín dụng đang vận dụng Khảo sát Mức độ Gắn kết Trọng Thực tế của chúng tôi. Họ lập nên một chiến dịch PR nội bộ lớn, cố gắng làm nhân viên hứng thú với khảo sát này. Mặc dù không phải tất cả các lá phiếu đều có giá trị ngang nhau, giới lãnh đạo vẫn muốn thu về tỷ lệ phản hồi khảo sát cao để họ có cái nhìn chính xác hơn về văn hóa công ty hiện tại.

Đúng là tỷ lệ phản hồi rất cao – 88% – nhưng các lãnh đạo lại thất vọng với con số này. Tuy đã sử dụng tất cả các kênh truyền thông khả dĩ – email, các cuộc họp, hội ý, bản tin công ty – để rải thông tin về khảo sát "dịch vụ nội bộ", ban lãnh đạo vẫn không thu hút được các nhân viên hưởng ứng. Mọi người coi đây chỉ như bao "sự kiện hằng tháng" khác và cho rằng chuyện chóng đến thì cũng sẽ chóng qua. Kết quả khảo sát cũng cho thấy nhân viên không thực sự tín nhiệm các lãnh đạo cũng như đồng nghiệp của mình, họ còn khá bất mãn chế độ phúc lợi của công ty. Đa số nhân viên còn phàn nàn rằng lãnh đạo không tham khảo ý kiến của họ về hướng đi của tổ chức, các quyết định và chiến lược quan trọng. Điểm gắn

bó và trách nhiệm đều rất thấp.

Mặc dù các nhà lãnh đạo vô cùng chán nản trước thực tế này, nhưng họ đủ khôn ngoan để lắng nghe hồi chuông cảnh tỉnh. Công ty cần thay đổi, nhưng rồi họ lại đắn đo với một lựa chọn khó khăn: Liệu nên tập trung nâng cao mức độ gắn bó hay tinh thần trách nhiệm? Họ chọn mức độ trách nhiệm.

Thay vì cố mua chuộc cảm tình của mọi người, ban lãnh đạo ra sức tìm hiểu chế độ phúc lợi của công ty có tính cạnh tranh hay không. Sau khi thu được dữ liệu cho thấy mức lương thưởng cũng như các chế độ lao động của tổ chức tín dụng thực ra thuộc hàng khá tốt, các lãnh đạo dồn nỗ lực vào công cuộc tuyên truyền. Tại những cuộc họp bắt buộc về các kỳ đăng ký chương trình phúc lợi, nhân viên được giải thích cặn kẽ về chế độ họ được hưởng, phí tổn dành cho những khoản mục đó, và lý do họ được chọn làm việc cho công ty. Các nhân viên được tận mắt chứng kiến chế độ phúc lợi của tổ chức tín dụng mình đang công tác so với những doanh nghiệp khác. Những lời phàn nàn về phúc lợi giảm đi đáng kể.

Các lãnh đạo cũng bắt đầu áp dụng các kỹ thuật Trọng Thực tế – vốn được đề cập khá nhiều trong hai cuốn sách trước của tôi – vào việc giải quyết vấn đề mức độ trách nhiệm thấp, kể cả ở cấp lãnh đạo. Các lãnh đạo bắt đầu thay đổi cách đối thoại với nhân viên, bãi bỏ những chiến dịch truyền thông thường kỳ gửi đi thông điệp "Tin ở chúng tôi!". Họ khẳng định rõ tuy ban lãnh đạo rất quan tâm tới đội ngũ nhân viên làm việc tại công ty, nhưng chuyện tham khảo ý kiến từng người một cho mọi quyết định họ đưa ra là bất khả thi. Các quyết định không thể và sẽ không bao giờ thuộc thẩm quyền của toàn bộ thành viên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, ban lãnh đạo sẽ minh bạch và thẳng thắn hơn trong việc trao đổi quyết định nào đã được đưa ra và lý do đưa ra những quyết định như vậy. Các lãnh đạo sẽ nói: "Mặc dù chúng tôi xem trọng các bạn, nhưng trước định hướng của thị trường và tình thế cạnh tranh hiện nay, chúng tôi buộc phải có quyết định đúng đắn nhất cho doanh nghiệp và các khách hàng của chúng ta. Hãy sử dụng chuyên môn của các bạn để đóng góp cho công ty, giúp thực hiện thành công các quyết định chúng tôi đã đưa ra".

Các lãnh đạo bắt đầu thẳng thắn với các nhân viên về vấn đề mức độ cam kết, xác định rõ chỉ tồn tại hai lựa chọn. Hoặc chấp nhận đường lối phát triển mới hay lập ra một kế hoạch để định hướng bản thân theo chiến lược của công ty, hoặc quyết định nghỉ việc. Ngoài ra không có lựa chọn thứ ba. Các lãnh đạo sẽ huấn luyện mọi người hoặc tiến lên phía trước hoặc rút khỏi công ty.

Lãnh đạo bắt đầu tập trung hỏi những câu như: "Tôi có thể tín nhiệm mức độ cam kết của anh/chị chứ? Anh/Chị có đồng lòng theo hướng đi mới của công ty không? Nếu không, anh/chị đã có kế hoạch chuẩn bị bản thân cho hướng phát triển mới chưa?". Nếu các nhân viên lâu năm phàn nàn về công cuộc đổi mới và dọa sẽ nghỉ việc, họ sẽ được đáp trả bằng phản hồi sau: "Chúng tôi thực sự trân trọng những gì anh/chị đã đóng góp cho công ty trong quá khứ. Nhưng đây là hướng đi hiện tại của doanh nghiệp chúng ta. Chúng tôi muốn anh/chị tham gia cùng chúng tôi trên chặng đường mới này. Vậy anh/chị có thể cam kết đi tiếp hay không?".

Trong vòng hai năm, tỷ lệ nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao tăng 23%, mức độ hài lòng của các nhân viên có mức trách nhiệm cao và trung bình tăng ở 8 trên 10 mục trong bảng khảo sát. Bốn năm sau, mức độ hài lòng của nhóm nhân viên có mức trách nhiệm cao và trung bình tăng ở cả 10 hạng mục.

Từ năm 2014 đến 2016, số lượng nhân viên thiếu gắn kết với công ty đã giảm 50%.

Giám đốc nhân sự kể với chúng tôi rằng tạo sự gắn bó bằng hướng tiếp cận tinh thần trách nhiệm là công việc không hề dễ dàng và cần phải được thực hiện mỗi ngày: "Không thể rời mắt khỏi công việc đó được. Đó là điều ta cần thực hiện hằng ngày. Chúng tôi phải phát triển sao cho tinh thần trách nhiệm của nhân viên phải hiện diện trong mọi môi trường làm việc – đây là công cuộc thay đổi cả cục diện văn hóa doanh nghiệp, biến mỗi thành viên, chứ không chỉ các lãnh đạo, thành người làm chủ tình hình. Khi nghe một ai đó phàn nàn rằng họ không được công nhận xứng đáng, bạn sẽ phải hỏi: 'Vậy anh/chị có thể làm gì để được công nhận theo đúng cách anh/chị muốn?'. Khi một nhân viên phàn nàn về đồng nghiệp, bạn sẽ hỏi: 'Vai trò của anh/chị trong vấn đề này là gì? Anh/Chị có thể giúp đỡ (đồng nghiệp ấy) như thế nào? Lúc này làm điều gì sẽ là tốt nhất?'".

Còn kết quả kinh doanh đã thay đổi ra sao? Sau khi tập trung vào tinh thần trách nhiệm, tổ chức tín dụng đã vượt chỉ tiêu tín dụng cá nhân trong hai năm liên tiếp. Công ty cũng vượt chỉ tiêu quản lý năng suất làm việc. Khi các nhân viên thiếu trách nhiệm rời đi, điểm đánh giá mức độ trách nhiệm và các chỉ số kinh doanh khác bắt đầu tăng. Công ty đã nhờ một tổ chức tư vấn độc lập khác đánh giá ấn tượng của khách hàng về doanh nghiệp và kết quả thu về cho thấy 98% khách hàng nhận xét mức độ gắn kết nhân viên và tính minh bạch của ban lãnh đạo ở mức cao.

Giám đốc nhân sự còn cho biết: "Chúng tôi không còn bỏ công sức tạo ra 'môi trường lý tưởng' nữa. Mức độ gắn kết nhân viên được cải thiện sau khi chúng tôi sử dụng các kỹ thuật vượt qua bản ngã, cũng như những phương thức đối thoại với nhân viên hiệu quả hơn. Chúng tôi đã tăng mức độ gắn bó bằng cách tập trung vào tinh thần trách nhiệm".

Làm thế nào để gặt hái vụ mùa bội thu?

Tôi hy vọng rằng giờ đây, các bạn đã hiểu rõ việc tập trung vào tinh thần trách nhiệm có thể giúp công ty phát triển bền vững như thế nào. Việc thay đổi khảo sát mức độ gắn kết nhân viên là một điểm khởi đầu tốt, nhưng ngoài ra còn có năm điều bạn có thể thực hiện ngay nhằm xây dựng tinh thần trách nhiệm trong đội ngũ nhân viên và tạo sự gắn kết, giúp doanh nghiệp đạt được thành quả mỹ mãn.

1. Ngừng nuông chiều những cái tôi cao ngạo và bắt đầu lắng nghe đúng người. Một khi thừa nhận rằng không phải ý kiến của nhân viên nào cũng đều có giá trị ngang nhau, bạn đã bước đầu đi đúng hướng – gắn kết đúng nhân viên. Điểm đánh giá mức độ gắn bó sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu bạn không sử dụng các dữ liệu khảo sát làm nền tảng tạo ra những thay đổi ảnh hưởng lớn đến kết quả kinh doanh. Phân biệt rõ các phản hồi từ những nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao và những nhân viên thiếu trách nhiệm sẽ giúp bạn thấy được cần dồn nỗ lực vào vấn đề nào. Bạn sẽ muốn ủng hộ những người có trách nhiệm và tìm cách huấn luyện những cá nhân chưa thực sự có trách nhiệm trong việc cải thiện bản thân hoặc để họ ra đi. Bỏ nhiều nỗ lực gắn kết các nhân viên thiếu trách nhiệm sẽ chỉ tạo ra các phí tổn cảm xúc. Việc tập trung vào tinh thần trách nhiệm khuyến khích những cá nhân như thế tự biết cần phải làm gì hoặc ít nhất nhắc nhở họ rằng mấy chuyện thị phi của họ không có chỗ trong tổ chức.

2. Tập trung đúng vấn đề. Nếu bạn không thể sử dụng màng lọc tinh thần trách nhiệm trong bảng khảo sát, hãy làm thế trong các kế hoạch hành động sau khảo sát. Hãy nhấn mạnh nhiệm vụ của bạn không phải là tạo ra môi trường làm việc lý tưởng mà chỉ là thúc đẩy tinh thần trách nhiệm của cả tập thể. Cho những nhân viên đang làm việc với năng suất cao tham khảo kết quả khảo sát – bạn sẽ biết họ là những ai kể cả khi không có những cuộc khảo sát về mức độ gắn bó. Hỏi họ xem trong những ý kiến phàn nàn, đâu mới là vấn đề thực sự. Liệu các nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao có đồng tình rằng tất cả những phàn nàn thu được từ khảo sát đều là những vấn đề cần giải quyết? Phương hướng tiếp

cận này sẽ cho bạn một góc nhìn mới mẻ từ những nguồn đáng tin cậy. Nếu họ nói một vài lời phàn nàn trong kết quả khảo sát không phải là vấn đề đối với mình, hãy nghiêm túc lắng nghe và gạt những lời đó sang một bên. Ý kiến đến từ những kẻ thích đóng vai nạn nhân không thể có trọng lượng tương đương với lời góp ý của nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao.

3. Thay đổi phương thức lập kế hoạch hành động. Hãy khẳng định với các nhân viên rằng họ phải tự nhận lấy trách nhiệm cho những gì xảy đến với mình. Thay vì hỏi các nhân viên: "Công ty – hoặc một người sếp như tôi – có thể làm gì để giúp anh/chị gắn kết với công việc hơn?", hãy chuyển sang: "Anh/Chị thích điều gì thay đổi tại nơi làm việc?". Khi bạn nhận lại một danh sách những điều có vẻ cần thay đổi, hãy tiếp tục hỏi một câu khác quan trọng hơn: "Vậy anh/ chị sẵn sàng làm gì để những thay đổi này trở thành hiện thực?". Nếu chỉ được hỏi một mình, câu hỏi đầu tiên nhiều khả năng sẽ thu về hàng loạt các yêu sách đòi hỏi phía công ty, ban quản lý, cũng như các thành viên khác trong đội ngũ cần phải thực hiện: "Đây này, đây là những điểm tôi muốn thấy có sự thay đổi". Nhưng câu hỏi tiếp theo lại đưa yếu tố trách nhiệm vào bức tranh toàn cảnh, khiến nhân viên thấy rõ thành công mà mỗi cá nhân gặt hái được phụ thuộc nhiều vào phần trách nhiệm họ gánh lấy. Câu hỏi đó giúp mọi người nhận ra họ có trách nhiệm chọn lựa một thái độ làm việc lạc quan, năng động, và nhiệt tình, không ai có thể "trao" cho họ những điều như thế cả. Câu hỏi đặt ra là liệu họ có hưởng ứng hay không? Vì thực tế mà nói, giới lãnh đạo không có trách nhiệm khiến nhân viên gắn kết hơn với công việc. Nếu nhân viên nói rằng họ muốn ban lãnh đạo minh bạch hơn, giờ giấc linh hoạt hơn, văn phòng rộng rãi hơn, hay bữa trưa miễn phí mỗi thứ Tư, hãy hỏi: "Vậy anh/chị sẵn sàng làm gì để những thay đổi này trở thành hiện thực?". Hãy cho họ biết họ phải nhận trách nhiệm về phần mình để những thay đổi này có thể xảy ra. Sau cùng, với tư cách là nhà lãnh đạo, hãy xem bạn có thể làm gì để phần nào hỗ trợ họ đạt được những điều họ đề xuất, cũng là những điều họ sẵn sàng nhận lấy trách nhiệm biến hóa chúng thành hiện thực.

4. Làm việc với những người sẵn sàng. Đừng chần chừ, hãy đầu tư phần lớn thời gian và công sức của bạn vào những người giỏi giang và sáng giá nhất, những người sẵn sàng đạt được mục tiêu đã đặt ra. Sử dụng bảng khảo sát để xem những người có tinh thần trách nhiệm cao nhận xét đâu là điểm tốt và tích cực phát huy thế mạnh ấy. Bên cạnh đó, hãy để tâm đến các vấn đề còn tồn tại và tranh thủ sự hỗ trợ của họ để giải quyết những khúc mắc này. Khi bạn tăng cường đầu tư cho những người dẫn đầu, họ sẽ báo đáp

bằng mức độ gắn bó cao hơn và tạo nên ảnh hưởng thực sự lên thành công của toàn tổ chức. Việc làm này cũng đồng thời gửi đi thông điệp về những nhân viên nào đang được chú ý và những hành động nào nên thực hiện để thu hút sự chú ý tương tự. Hướng giải quyết này chẳng khác gì việc giáo dục con trẻ tại nhà. Khi những hành động không vâng lời lại được bố mẹ quan tâm hết mực, bọn trẻ sẽ ngầm hiểu rằng không nghe lời bố mẹ là một việc nên làm. Thay vì thế, hãy nhắm vào những cá nhân đang đưa doanh nghiệp tiến lên. Hãy lắng nghe họ. Tưởng thưởng họ. Làm như thế sẽ truyền cảm hứng cho các thành viên khác noi theo và phát triển bản thân để xứng tầm với vị thế hiện tại của doanh nghiệp hoặc cho họ biết rõ rằng họ không phù hợp với tổ chức của bạn.

5. Thiếu gắn bó với công việc không còn là một lựa chọn khả dĩ. Kết quả khảo sát sẽ cho ta biết tình hình doanh nghiệp tại một thời điểm bất kỳ. Phân bố điểm gắn kết thường thấy là 20% tổng số nhân viên có mức gắn bó cao, 65% không thực sự gắn bó, và 15% cực kỳ không gắn bó (mà vẫn nhận lương). Trong một vài doanh nghiệp, lãnh đạo chỉ nhún vai khi nhìn vào con số cuối cùng, như thể đây là điều không thể tránh khỏi vậy. Tôi lại không tin chúng ta bó tay trước tình hình này. Nếu mọi người không sẵn sàng toàn tâm toàn ý với công việc của mình, thì tại sao họ lại được phép đòi hỏi toàn bộ phần lương thưởng cơ chứ? Điều các quản lý nên làm là tổ chức các khóa huấn luyện, hướng dẫn, khuyến khích và thẳng thắn trao đổi với thành viên trong đội ngũ của họ. Hãy kiểm điểm thẳng những nhân viên ít hoặc không hề gắn bó với công ty: "Này John, có vẻ như anh không thực sự gắn bó với công việc này. Chúng ta thực sự cần bàn về vấn đề đó". Phản hồi nhận được có thể là những lý lẽ biện minh tại sao John cảm thấy không gắn bó với công ty, nhưng điều quan trọng là phía quản lý không nên chịu trách nhiệm cho lựa chọn của John. Cách hiệu quả nhất để những người không gắn bó đưa ra một quyết định khác đi là khiến họ có trách nhiệm hơn với quyết định của chính mình. Họ là những người đã chọn việc bản thân không hề gắn bó với công việc. Mỗi ngày trôi qua, họ sẽ có thêm một lý do khác biện hộ cho lựa chọn đó. Bạn chỉ có thể hỏi họ như thế này: "Anh/Chị có bất kỳ kế hoạch nào để gắn bó với công việc hay không và kế hoạch đó là gì?". Hãy lắng nghe John đưa ra kế hoạch của mình. Nhưng nếu anh ta không có bất kỳ kế hoạch nào, hãy cho John biết rằng lựa chọn thứ ba – không hề toàn tâm toàn ý vì công việc mà vẫn ở lại ăn lương công ty – không còn là lựa chọn khả dĩ.

Nếu bạn muốn đạt được thành quả mỹ mãn, việc hỗ trợ những

người thể hiện rõ họ không hề đếm xỉa đến công việc mà lại còn ra sức cản bước tiến của công ty là chuyện vô lý. Đây chính là những thành phần tạo ra những phí tổn cảm xúc độc hại nhất. Hãy chú trọng gắn kết những cá nhân hiểu rõ rằng chịu trách nhiệm là việc họ cần làm chứ không phải là nhiệm vụ của bộ phận nhân sự, guồng máy làm việc sẽ theo đó trở nên hiệu quả hơn.

Đừng cố gắng tạo ra môi trường làm việc lý tưởng nữa. Các thay đổi, xung đột, thách thức, bất đồng, cảm giác khó chịu và bực bội là những trở ngại ta phải đối mặt khi tham gia vào bất cứ môi trường làm việc nào. Và đó là một điều tốt! Hóa ra, con người không thể hạnh phúc và gắn bó mà không có đấu tranh và trở ngại. Thiếu đi những chướng ngại và sai lầm, ta không thể nào biết được cảm giác hớn hở khi đạt được thành công hay tích lũy được những kinh nghiệm chuyên môn và phát triển bản thân. Thay vì loại bỏ hoàn toàn những rào cản có lợi cho nhân viên, hãy hướng dẫn họ vượt qua chúng.

Kết quả Khảo sát Lãnh đạo Trọng Thực tế cho thấy có đến 23% những chuyện vô bổ lãnh đạo phải phí nhiều tài nguyên công ty để xử lý bắt nguồn từ vấn đề tinh thần trách nhiệm thấp, bao gồm:

• Đối phó với các nhân viên đổ lỗi rằng hoàn cảnh quá khó khăn đã khiến họ không thể thành công

• Khuyến khích nhân viên kiên định hơn

• Giải quyết sự thiếu trách nhiệm và thiếu tư duy làm chủ kết quả của từng nhân viên

Khảo sát trên đã xác định thiếu trách nhiệm là một trong năm nguyên nhân hàng đầu gây ra những chuyện vô bổ và phí tổn cảm xúc trong môi trường làm việc. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ đi sâu phân tích bản ngã đã phương hại đến tinh thần trách nhiệm bằng những cách nào và làm sao chúng ta có thể giải quyết vấn đề này để đạt được mức độ gắn kết nhân viên cao, cũng như thành quả mỹ mãn.

6

Thấu hiểu tinh thần trách nhiệm

Tinh thần trách nhiệm là con đường tối ưu giúp ta vượt lên trên bản ngã. Nó hạn chế những chuyện vô bổ và loại bỏ các phí tổn cảm xúc. Và đương nhiên, tinh thần trách nhiệm cũng là động lực chính tạo nên thành quả mỹ mãn.

Giống như rất nhiều yếu tố khác được nhắc đến trong cuốn sách này, tinh thần trách nhiệm là điều mỗi cá nhân sẽ phải tự lựa chọn cho chính mình. Bạn phải nhận lấy trách nhiệm cho các hành động của bản thân, cũng như các hệ quả có thể xảy đến. Còn đối với các lãnh đạo, điều quan trọng là phải nhớ rằng tinh thần trách nhiệm không phải chỉ có sẵn trong bản chất mỗi người hay chỉ có được thông qua quá trình học hỏi. Tinh thần trách nhiệm còn có thể được vun trồng và phát triển.

Rất nhiều doanh nghiệp nói về tinh thần trách nhiệm, nhưng ít ai hiểu rõ về nó. Các lãnh đạo được giao cho nghĩa vụ "đảm bảo mọi người phải nhận trách nhiệm về phần họ", với hàm ý hãy sử dụng quyền lực để làm điều đó. Tinh thần trách nhiệm bị "áp đặt" lên người khác thông qua các chính sách, cơ chế, và các bảng khảo sát đánh giá, vì vậy thường ảnh hưởng tiêu cực lên mức độ gắn bó và động lực làm việc của nhân viên. Câu hỏi tôi muốn đặt ra là: "Làm sao bạn có thể đảm bảo ai đó nhận đủ trách nhiệm về phần họ đây?". Đúng là các lãnh đạo có quyền và nghĩa vụ yêu cầu nhân viên đứng ra nhận trách nhiệm, nhưng sau cùng, chính nhân viên mới là người chọn có thực hiện yêu cầu đó hay không.

Tôi tin rằng thực tại là động lực mãnh liệt nhất thúc đẩy mọi người phải nhận trách nhiệm về phần họ. Vậy nên các lãnh đạo liên tục phủ mật ngọt lên các thử thách nan giải hay bẻ cong hoặc

chải mượt thực tế chẳng khác nào đang bảo vệ cái bản ngã thích gây bao rắc rối.

Nhận lấy trách nhiệm cũng đồng nghĩa với tự trao quyền cho chính bản thân mình. Khi mọi người không cho rằng họ có "quyền" ép người khác gánh lấy trách nhiệm thay, họ thường quay sang "cầu cứu" các lãnh đạo. Tuy nhiên, chú trọng thực tế lúc nào cũng là phương thức nuôi dưỡng và đề cao tinh thần trách nhiệm tốt hơn. Hãy để tôi lấy một ví dụ từ chính kinh nghiệm từng trải.

Một bác sĩ mà tôi từng làm việc cùng từ chối tuân theo chiến lược hành động mới của công ty, vốn được giao cho tôi giám sát. Các bác sĩ và y tá được yêu cầu chủ động tiếp cận những bệnh nhân mắc các bệnh mạn tính và khuyến khích họ tới thăm khám tại cơ sở y tế. Tôi giải thích mục đích chiến dịch này cho vị y tá của bác sĩ kia, nhấn mạnh rằng người bệnh sẽ là người được hưởng dịch vụ chăm sóc tận tâm nhất. Nhưng vị bác sĩ lại to nhỏ với y tá những lời khích bác kiểu như "Mấy người giám sát đâu phải sếp chúng ta". Thế là chẳng ai buồn gọi đến bệnh nhân.

Bác sĩ và y tá đó đã không báo cáo với tôi. Quyền hạn của tôi không "chạm" tới họ được. Nhưng dẫu sao, tôi vẫn có trách nhiệm đảm bảo chiến dịch hoạt động trơn tru. Một phần công việc của tôi là phải báo cáo về mức độ tuân thủ chiến dịch của các bác sĩ và y tá trong cuộc họp ban điều hành. Trước một trong các cuộc họp như thế, tôi có nói vị bác sĩ kia biết được điểm số rất thấp của anh ta; nhưng đáp lại, anh ấy chẳng thấy vấn đề gì với mức điểm ấy cả. Báo cáo của tôi cũng chỉ tập trung vào dữ liệu thực tế. Tôi thực tâm không muốn vị bác sĩ kia gặp rắc rối. Chỉ là tôi phải trung thực với những dữ liệu thu thập được mà thôi.

Sau đó, người bác sĩ có liên lạc với tôi, hỏi rằng: "Cái slide trình chiếu cô sử dụng có phải cái cô đã cho tôi xem hay không? Tôi ở đâu trên danh sách mức độ tuân thủ?".

"Anh nằm ở cuối", tôi trả lời.

Nhưng gượm đã nào, anh ta phản ứng. Tôi thầm nghĩ: "Thế tôi có nói với hội đồng quản trị rằng anh ta có số lượng bệnh nhân đông nhất phòng khám hay chưa? Có cho hội đồng biết những bệnh nhân đến gặp anh khám phần lớn là những người đã mắc bệnh trong thời gian dài hay chưa? Có chỉ ra rằng anh đóng góp nhiều nhất cho hội đồng không? Và tôi có nhắc hội đồng rằng anh ta bận rộn thế nào chứ?".

Rõ ràng anh ta muốn tôi theo vết xe đổ của những người đi trước, thêu dệt số liệu cho hợp với những lý do lý trấu của anh. Anh ta hy vọng tôi sẽ uốn nắn thực tế rằng anh ta chẳng hề chịu tuân thủ. Báo cáo của tôi cho thấy ai tuân thủ hành động theo chiến dịch và ai không. Chuyện gì đến rồi cũng sẽ đến. Như bạn thấy đấy, không cần phải có quyền lực hay là sếp của anh ta, tôi chỉ cần tận dụng thực tế để đảm bảo anh ta không còn được nước lấn tới trong vấn đề thiếu tinh thần trách nhiệm.

Sau cuộc họp, y tá của anh đã bắt đầu gọi điện đến bệnh nhân.

Các yếu tố quan trọng và các giai đoạn phát triển: Thế nào là tinh thần trách nhiệm?

Quan điểm của tôi về tinh thần trách nhiệm chịu nhiều ảnh hưởng từ các nghiên cứu tôi đã thực hiện vài năm về trước. Chúng tôi đưa bảng khảo sát mức độ trách nhiệm cho một ngàn năm trăm người, rồi lọc dữ liệu thu thập được thành ba nhóm để tìm ra các nhân viên có điểm số cao nhất. Chúng tôi chọn ra hai trăm người có điểm cao để tham gia vào các nhóm tập trung và hỏi họ hai câu: Theo bạn thì tinh thần trách nhiệm là gì? Bạn đã trở thành một người có trách nhiệm như thế nào?

Dựa theo nghiên cứu đó, chúng tôi có được một định nghĩa hay về trách nhiệm cùng các phương pháp xây dựng và củng cố nó. Tổng hợp kết quả nghiên cứu, chúng tôi rút ra bốn yếu tố chính cấu thành nên tinh thần trách nhiệm cùng với năm giai đoạn phát triển mức độ trách nhiệm của mỗi cá nhân. Chúng tôi nghiệm ra được rằng trách nhiệm không phải là một kỹ năng mềm, mà chính là lối tư duy gắn liền với mức độ cam kết vô điều kiện đi đôi với hành động giữ vững cam kết tới cùng.

Các lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc gây ảnh hưởng và khuyến khích các thành viên trong đội ngũ lúc nào cũng lựa chọn hướng đến mức độ nhận thức và trách nhiệm cao hơn. Chúng tôi sử dụng các thông tin thu thập được từ nghiên cứu để tạo nên các phương pháp giúp lãnh đạo có thể thực hiện được điều đó.

BỐN YẾU TỐ TẠO NÊN TINH THẦN TRÁCH NHIỆM

- Cam kết
- Kiên định
- Làm chủ

• Không ngừng học hỏi

NĂM GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN TINH THẦN TRÁCH NHIỆM

• Đối diện thử thách

• Hiểu được tinh thần trách nhiệm qua trải nghiệm

• Nhận xét

• Nội quan

• Tư vấn đồng nghiệp

Phân tích các yếu tố

Cam kết

Đây là điểm khởi đầu của ta, bởi không có cam kết thì đừng nói gì đến tinh thần trách nhiệm cả. Sẽ thật vô lý nếu bạn cho phép những người không cam kết chung tay phát triển công ty vẫn được tiếp tục ở lại làm việc. Nghĩ mà xem. Bạn có chấp nhận một vận động viên vào đội tuyển Olympic ngay cả khi người đó không cam kết tuân theo các yêu cầu đặt ra – như luyện tập cật lực, cống hiến hết mình, điều chỉnh chế độ ăn uống hợp lý – để đạt được phong độ tốt nhất trong khả năng cho phép? Nhiều lúc các lãnh đạo nhận biết được những ai thiếu ý chí. Nhưng thay vì thẳng thắn yêu cầu họ phải cam kết, lãnh đạo lại chỉ ngồi đó hy vọng.

Thay vì kêu gọi mọi thành viên trong đội ngũ cam kết với công việc và công ty, giới lãnh đạo thường mặc định đấy là điều hiển nhiên. Họ đặt ra kỳ vọng, chỉ định dự án, yêu cầu phải hoàn thành và sau đó (chắp tay) hy vọng các nhân viên sẽ đứng lên nhận trách nhiệm về phần mình. Đừng làm thế! Hãy nhấn mạnh vào tinh thần trách nhiệm, đặt ra những câu hỏi về mức độ sẵn sàng: "Mức độ cam kết của anh/chị là bao nhiêu? Điều gì khiến anh/chị không cam kết với công việc? Anh/Chị đã có kế hoạch nào đảm bảo bản thân đạt mức độ cam kết cao hơn chưa? Tôi có thể tin tưởng anh/chị thực hiện kế hoạch đó không?". Những câu hỏi này cũng như đang dò tìm sự đồng thuận nơi đối phương và những lời họ nói ra cũng giống như một bản hợp đồng không chính thức vậy.

Trường hợp này cũng giống như khi bạn ngồi gần lối thoát hiểm trên máy bay. Tiếp viên hàng không đâu thể tự mặc định rằng bạn

sẽ ra sức hỗ trợ trong trường hợp các tai nạn xảy ra. Thực tế là họ hiểu rõ nếu không có những chỉ thị cũng như ra hiệu bằng ánh mắt, hành khách đa phần sẽ ngồi yên chờ xem người khác hành động như thế nào. Dù thường bắt gặp những cái đảo mắt "biết rồi nói mãi" và những lời đùa cợt, tiếp viên hàng không vẫn nhất quyết bắt những ai ngồi gần lối thoát hiểm phải hô to "Có" khi được hỏi về việc tuân thủ quy trình thoát hiểm – bao gồm mở cửa và giúp đỡ hành khách khác nhanh chóng tới nơi an toàn. Nếu trả lời "Không", hành khách đó phải nhường lại chỗ ngồi hiện tại cho người khác cam kết sẵn sàng thực hiện quy định.

Kiên định

Khi bạn chắc chắn nhân viên của mình đã sẵn sàng cam kết với công việc, hãy tìm những phương pháp giúp họ phát triển bản tính kiên định. Nếu cam kết là sự lựa chọn cá nhân, thì bản tính kiên định lại là một yếu tố có thể uốn nắn được.

Ví dụ, chúng ta biết rằng phải có kỹ năng giải quyết vấn đề ta mới rèn được tính kiên định. Khi huấn luyện tính kiên định cho nhân viên, thay vì giải quyết vấn đề hộ người khác, các lãnh đạo có thể đặt ra các câu hỏi giúp nhân viên tự đánh giá lại bản thân. Các câu hỏi hay sẽ truyền cảm hứng cho mọi người khám phá các phương án khác hoặc tìm đến những nguồn tài nguyên mà họ vẫn chưa tận dụng hay biết đến trước đây.

Kiên định không chỉ là kiên trì, dẻo dai, và càng không đồng nghĩa với ngoan cố. Chính xác thì lòng kiên định liên hệ mật thiết đến tinh thần hợp tác và xây dựng các mối quan hệ. Những người kiên định ít có khả năng một mình xông pha trận mạc. Thay vì vậy, họ sớm đi tìm sự giúp đỡ từ những người cả trong lẫn ngoài công ty mình, nhưng không phải để được cứu trợ mà để xin những lời gợi ý và khuyên nhủ. Họ phát triển mạng lưới quan hệ mới khi cần thiết. Những người kiên định nhất sở hữu một mạng lưới rộng với những mối quan hệ tích cực, một phần được gây dựng từ những lần sẵn sàng ra tay giúp đỡ khi người khác cần.

Chúng ta có thể tích cực đẩy nhanh tiến trình giải quyết vấn đề thông qua một phương pháp được chúng tôi gọi là "ủy ban kiên định". Phương pháp tuyệt vời này sẽ hỗ trợ các cá nhân hoặc đội ngũ đang lâm vào thế bế tắc mà không biết làm sao để thoát ra. Đầu tiên, ta phải đặt ra được một câu hỏi rõ ràng, xác định vấn đề thật trực quan, rồi đem hỏi những người xung quanh, kể cả những người ta quen biết và không biết. Ta có thể gửi câu hỏi đó qua email, đăng lên diễn đàn trực tuyến, phòng chat, hoặc mạng

xã hội – thậm chí là dán lên flip chart trong phòng nghỉ. Mấu chốt ở đây là người đọc được câu hỏi sẽ không giải quyết triệt để vấn đề, mà chỉ đưa ra các gợi ý cho bước hành động kế tiếp: một phương án khả dĩ đáng thử nghiệm, một ai đó có thể tham khảo, hoặc một nguồn tài nguyên nào đó chưa từng được tận dụng hoặc nghĩ đến.

Đội ngũ hoặc cá nhân đã đưa ra câu hỏi sau khi thu về các gợi ý sẽ thử làm theo tất cả những gì ghi nhận được, không bỏ qua bất cứ phương án nào, rồi báo lại cho đồng nghiệp về những gì đã học được và xác định đâu mới là những ý tưởng đáng giá. Phương pháp này không những củng cố kinh nghiệm của bản thân mà còn giúp những người khác tăng thêm kiến thức và phát triển tính kiên định của chính họ.

Làm chủ

Đây là lúc chúng ta nhắc tới chủ thể nhận trách nhiệm về phần mình. Câu hỏi đầu tiên là làm sao ta có thể "làm chủ" phần đóng góp của mình cho kết quả trong tương lai được? Làm thế nào ta nhận ra được vai trò của mình gây ảnh hưởng ra sao và tạo thành kết quả thế nào? Ta làm chủ khi ta sẵn sàng chấp nhận hệ quả xảy đến – dù là tích cực hay tiêu cực đi chăng nữa. Đối với những người vốn đã hết mình vì công việc, đứng ra làm chủ tình hình không phải là chuyện gì phức tạp. Nhưng đối với những người không hề nhiệt tình và đang hy vọng có thể che giấu sự nửa vời đó, việc này xem chừng vượt quá tầm với.

Những người sẵn sàng đứng ra làm chủ tình hình lúc nào cũng đào sâu và tìm tòi cho kỳ được giải pháp cụ thể dẫn đến kết quả mong muốn. Họ nhận trách nhiệm về hành động của mình và xem xét những gì họ có thể làm khác đi trong tương lai để đạt được kết quả tốt hơn. Sự chủ động được thể hiện qua tần suất sử dụng đại từ "Tôi" thường xuyên. Họ thường đưa ra những câu khẳng định chắc nịch như "Tôi chọn", "Tôi từ chối", "Tôi giả định rằng", "Tôi quyết định", v.v... Những nhân viên nói chuyện với phong thái như thế có thể lắng nghe cả những lời phê bình gay gắt mà không hề bị tổn thương hay "xù lông nhím" bởi họ khát khao muốn biết các phương pháp cải thiện bản thân nhằm đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc. Tỏ ra phòng vệ trước những lời chỉ trích là biểu hiện cho thấy rõ bản ngã đang nắm quyền kiểm soát và bạn chẳng thể làm chủ được tình hình. Những người biết tự làm chủ không thêu dệt nên những câu chuyện thị phi. Họ bao giờ cũng là những người hăng hái tìm ra hướng tiếp cận mới, nghiên cứu chiến thuật khác biệt dẫn đến kết quả tốt hơn. Họ

muốn biết đâu là điểm tiếp theo họ cần phát huy. Một khi đã làm chủ tình hình, bạn sẽ dễ dàng nhận trách nhiệm về phần mình hơn và sẵn sàng bước vào tiến trình hoàn thiện bản thân. Cũng chính khi đó, các lãnh đạo mới xác định được hướng phát triển nhân lực, giúp nhân viên đương đầu với mọi thử thách trong tương lai. (Hãy xem các phương pháp củng cố tinh thần trách nhiệm trong phần Phụ lục.)

Không ngừng học hỏi

Tuy thường bị bỏ qua khi ta bàn về trách nhiệm, nhưng yếu tố này lại là phương châm sống của những người có tinh thần trách nhiệm cao. Các lãnh đạo ngày nay chán nản khi phải vất vả đảm bảo mọi người trong mọi hoàn cảnh luôn phải nhận trách nhiệm về phần mình. Chúng ta hẳn cũng từng biết những người sẵn sàng nhận trách nhiệm cho các sai lầm hay thất bại trong quá khứ nhưng vẫn tiếp tục ngựa quen đường cũ. Điều đó cho thấy họ chưa thực sự sẵn sàng học hỏi từ sai lầm, và điều đó khiến họ chẳng khác gì những người thiếu trách nhiệm cả.

Đứng ra làm chủ và chịu trách nhiệm cho kết quả hành động của bản thân đúng là một điều tuyệt vời, nhưng chỉ những người liên tục học hỏi mới có thể tận dụng được cơ hội phát triển từ những sai lầm. Họ tự tin cam kết sẽ tạo được kết quả khác biệt nhờ dám nhìn nhận điều cần phải thực hiện thay vì tiếp tục phạm sai lầm như trước.

Năm giai đoạn phát triển tinh thần trách nhiệm

Để tạo ra một môi trường đảm bảo đạt được những thành quả mỹ mãn, điều quan trọng hơn cả là phải dám đối diện với các thách thức, dù chúng có khó khăn đến thế nào đi chăng nữa. Hãy hỗ trợ các nhân viên thích ứng kịp thời những cơn khủng hoảng thị trường có thể bất chợt xảy đến trong thời buổi kinh tế khó khăn hiện nay. Những nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao luôn thành công bất chấp hoàn cảnh bởi họ kiên định và cam kết sẵn sàng đối đầu với những hệ quả từ hành động của chính mình.

Các câu trả lời từ nhóm trách nhiệm cao hé lộ những giải pháp giới lãnh đạo có thể áp dụng để khuyến khích nhân viên phát huy tinh thần trách nhiệm của chính họ. Sau khi hỏi các đối tượng trên đã trở thành những cá nhân luôn nhận trách nhiệm về phần mình như thế nào, chúng tôi nhận được nhiều phản hồi có thể tổng hợp thành một quy trình gồm năm giai đoạn như sau.

Đối diện thử thách

Nếu tinh thần trách nhiệm nhân viên sa sút, rất có thể đó là do mọi người chưa phải đối diện với thách thức xứng tầm. Các lãnh đạo kể với tôi rằng họ ngày càng giao việc ít đi, lo lắng cấp dưới phải gánh khối lượng công việc khổng lồ. Họ băn khoăn không muốn nhân viên quá tải khi phải đối diện với quá nhiều thử thách. Nhưng những người có tinh thần trách nhiệm cao lại nói với chúng tôi rằng họ không cần các lãnh đạo nới lỏng hay bảo vệ họ khỏi thực tế khó nhằn. Giới lãnh đạo chỉ cần bày tỏ sự ủng hộ mà thôi. Để khuyến khích mỗi cá nhân phát triển tinh thần trách nhiệm, không còn gì tuyệt vời hơn là tin tưởng giao việc cho họ, đặc biệt là những công việc liên quan đến mảng cá nhân đó cần phát huy. Hãy đưa ra nhận xét và huấn luyện nhân viên, đừng nhảy vào giải cứu họ.

Công việc được phân chia theo nhu cầu của tổ chức. Trách nhiệm của người lãnh đạo là hỗ trợ những nhân viên còn thiếu kỹ năng hoặc năng lực, giúp họ tự tin bắt tay vào thực hiện những gì cần thiết để có thể phát triển và cải tiến bản thân. Đây cũng là chìa khóa dẫn đến giai đoạn phát triển tiếp theo.

Hiểu được tinh thần trách nhiệm qua trải nghiệm

Các lãnh đạo không nên bảo vệ mọi người khỏi những hệ quả tất yếu đến từ hành động của chính họ. Việc giải nguy quả thực không hề dễ dàng. Phải khó khăn lắm tôi mới trình bày được báo cáo mà không khoan nhượng cho vị bác sĩ đã từ chối tuân thủ chiến dịch công ty kia. Nhưng đó là việc cần làm, các nhân viên cần phải va chạm với thực tế. Ta phải làm rõ hết mức có thể lựa chọn của mỗi cá nhân sẽ dẫn đến hệ quả nào. Đừng ra tay cứu vớt ai trừ khi họ thực sự đang gặp nguy hiểm hoặc lợi ích tập thể bị đe dọa. Nếu không, hãy cứ để mọi chuyện diễn ra tự nhiên, nhưng cũng cảnh báo trước hậu quả sẽ như thế nào. Một khi nhân viên đã chịu đối diện với thực tế, các lãnh đạo có thể sẵn sàng chuyển qua giai đoạn phát triển trách nhiệm tiếp theo.

Nhận xét

Hãy tập trung khuyến khích nhân viên tự đánh giá bản thân. Khi nhận xét nhân viên, hãy đảm bảo cuộc thảo luận chỉ diễn ra trong thời gian đủ để nêu bật được những điều bạn và người khác thấy – những quan sát khách quan và thông tin đến từ thực tế. Chỉ cần vài câu bao quát vấn đề, sự việc ở hiện tại là đã có thể tạo nên phép màu. Kết thúc phần trình bày thực tại bằng câu: “Đừng quá chú

tâm đến lời tôi, anh/chị tự ngẫm lại theo cách này xem…". Sau đó, gợi ý một bài tập khuyến khích nhân viên tự đánh giá bản thân và hẹn sẽ trao đổi lại vào một ngày không xa về những gì nhân viên rút kết được.

Hãy đưa ra những phản hồi hoặc nhận xét như trên để cắt ngang dòng suy nghĩ của đối phương. Nếu lời nhận xét bàn về những điều không hiện hữu trong thực tế, bạn sẽ phải đối diện với bản ngã. Chính cái tôi của đối phương sẽ khiến họ "xù lông nhím" với bất cứ lời nhận xét nào mang hàm ý chỉ định hoặc giảng đạo. Chỉ cần nêu ra những điều bạn thấy được, rồi để người đối diện phải tự nhận lấy trách nhiệm cải thiện bản thân. Thực hiện được hành động này, ta sẽ bước qua giai đoạn tiếp theo sau đây.

Nội quan

Đây là bước quan trọng nhất trong tiến trình phát triển và duy trì tinh thần trách nhiệm. Tôi cần phải nhấn mạnh quan điểm sau đây đối với các lãnh đạo: "Nhận xét ngắn thôi. Nội quan nhiều lên". Những câu chuyện bản ngã thêu dệt nên sẽ gây ra vô số cản trở cho sự phát triển cá nhân. Bước mấu chốt khiến ta hiểu và nhận trách nhiệm về phần mình chính là thẳng thắn nghiền ngẫm lối tư duy của bản thân cùng các hành vi nảy sinh từ tư duy đó. Khi nội quan, ta sẽ nhìn vào bên trong nhằm khám phá ngọn nguồn vấn đề thay vì đổ hết mọi tội lỗi lên ngoại cảnh.

Lãnh đạo có thể khuyến khích nhân viên tự nhận xét bản thân bằng các câu hỏi hay và các bài tập đơn giản. Giữ sổ ghi chép cá nhân là một trong những việc hữu dụng như thế.

Những câu hỏi sau đây cũng vậy: "Anh/Chị có vai trò gì trong sự việc này? Anh/Chị đã gây ra những cản trở nào? Điều gì giúp anh/chị có thể đạt được kết quả mong muốn? Lúc này làm điều gì sẽ là tốt nhất? Anh/Chị biết chắc điều gì? Anh/ Chị có thể đóng góp gì cho tình hình hiện tại?".

Bên cạnh đó, bạn có thể giúp nhân viên nhìn nhận được việc bản ngã đang dựng nên những câu chuyện cản lối phát triển của họ ra sao bằng các câu hỏi: "Anh/Chị sẽ ra sao nếu không nghe theo những lời kể lể của bản ngã? Anh/Chị đang cố gắng thực hiện điều gì? Mục tiêu của anh/chị là gì? Điều đó tác động đến anh/chị ra sao? Điều gì có thể xảy ra nếu anh/chị thay đổi hướng tiếp cận?". Trọng tâm của những câu hỏi trên là lợi ích toàn doanh nghiệp và những hành động đối phương có thể thực hiện để gặt hái các thành quả đó.

Bạn cũng có thể yêu cầu đối phương liên lạc và tìm lời khuyên từ một cá nhân nào đó thường vượt qua được những chướng ngại tương tự. Một bài tập khác là yêu cầu nhân viên ghi hình lại cách sử dụng ngôn ngữ cơ thể và các biểu cảm của họ bằng iPad. Tôi đã từng khuyên cấp dưới của mình – một người hay khiến đồng nghiệp khó chịu khi tham gia vào các buổi họp – thực hiện bài tập trên: "Đừng để tâm đến lời tôi, hãy xem anh rút ra được gì khi xem lại đoạn phim đã quay". Nhờ đó, anh ta đã có thể xác định được những cử chỉ và cách nói nào đã vô tình đẩy mọi người ra xa.

Sau một thời gian nội quan nhất định, hãy mời nhân viên đó đến trao đổi về những gì họ đã rút ra được sau quá trình chiêm nghiệm. Để chắc chắn nhân viên đã thực sự nội quan đủ sâu sắc, hãy giao cho họ những bài tập với kết quả cụ thể, có thể được trình bày rõ ràng. Trong các cuộc thảo luận sau đó, trao đổi những gì nghiệm ra được về vấn đề đang phải đối mặt và về chính bản thân, họ có sẵn sàng cam kết thực hiện những hành động cần làm hay không. Khoảng thời gian họ vừa trải qua sẽ giúp các nhân viên nhận thức rõ hành vi của bản thân và hiểu chính mình hơn. Những bài tập như trên khiến mọi người nhìn nhận tình hình, cũng như những phản ứng và lựa chọn của chính họ khi đối diện với thực tế như vậy, một cách rõ ràng hơn. Nhận thức được khi nào bản ngã đang lấn át họ, dẫn họ lạc lối, mọi người sẽ đạt được cảnh giới tự do tuyệt đối – khi họ không còn quá tin vào mọi điều bản thân nghĩ ra.

Thử ngẫm nghĩ về các sự kiện hoặc các nhận xét từng thay đổi cuộc đời mình, có lẽ bạn sẽ nhận ra mọi chuyện bắt đầu từ khoảnh khắc bạn cố gắng hết sức vượt qua trạng thái bảo thủ và tức giận với lời đánh giá do người khác đưa ra, từ đó nhìn nhận được sự thật và thấu hiểu hành động bản thân đã góp phần khiến tình hình thêm khó khăn như thế nào. Thường thì những nhận xét như thế sẽ đến từ một đồng nghiệp hoặc một người bạn đáng tin cậy. Đó là lý do tại sao giai đoạn tiếp theo lại là bước vô cùng quan trọng.

Tư vấn đồng nghiệp

Mọi người thường tránh tự đánh giá bản thân và bảo vệ bản ngã bằng cách tìm đến một ai đó có thể trấn an họ, gật đầu đồng tình với câu chuyện họ tự thêu dệt nên. Họ sẽ đến gặp các đồng nghiệp hoặc lãnh đạo khác với mong muốn quên đi những lời nhận xét thực tế vừa nghe được. Bản ngã kêu gào người khác giải thoát nó khỏi tấm lưới thực tại đang bủa vây xung quanh. Trong trạng thái phòng vệ, mọi người thường cố gắng gấp ba chỉ để khiến người

khác cũng phải thừa nhận rằng "thực tế" không giống những gì họ vừa nghe được hoặc rằng người đưa ra phản hồi không đáng tin chút nào. Ta rất dễ mắc bẫy – mong muốn xoa dịu và tiếp tay cho cái tôi người đó chối bỏ thực tại. Nhưng đối tượng được hưởng lợi chỉ là bản ngã đối phương, trong khi tiến trình tự đánh giá bị vứt vào sọt rác. Nếu muốn nâng cao tinh thần trách nhiệm trong doanh nghiệp, tư vấn đồng nghiệp là bước tối quan trọng. Phản hồi tốt đến từ rất nhiều nguồn chứ không phải chỉ từ lãnh đạo – trong đó có đồng nghiệp, khách hàng, và cả các vị tư vấn văn hóa doanh nghiệp nữa.

Nếu công việc của lãnh đạo là đưa ra các bài tập tự đánh giá cho một cá nhân nào đó, thì nhiệm vụ dành cho các nhân viên còn lại là khuyến khích và đảm bảo đồng nghiệp mình thực hiện bài tập được giao. Ta có thể đưa ra một lời nhận xét từ tốn và nhẹ nhàng, điểm mấu chốt là dám nhìn thẳng vào thực tại và nhận thức được đâu mới là sự thật. Các đồng nghiệp cũng có thể tự nội quan như một cách khuyến khích cá nhân kia thực sự tiếp thu phản hồi vừa nhận được. Đưa ra thêm những quan sát thực tế cũng giống như khuyên nhủ đồng nghiệp nhẹ nhàng: "Này, hãy thử lắng nghe và nghiền ngẫm lời vị lãnh đạo nói đi đã".

Khi một ai đó không phải lãnh đạo cất lên lời kêu gọi mọi người làm những điều tốt nhất, tôi gọi đó là "phương pháp hướng dẫn nhận thức tình hình". Để tôi cho bạn một ví dụ. Nếu tôi đưa ra một vài lời nhận xét cho rằng vị nhân viên tôi đang tiếp chuyện cũng có một phần trách nhiệm đối với vấn đề anh đang gặp phải, có lẽ anh ta sẽ ấm ức rời khỏi văn phòng, tin chắc một người sếp như tôi không nắm rõ tình hình hoặc đã có những kỳ vọng phi thực tế. Đây chính là thời điểm tư vấn từ đồng nghiệp trở nên hữu dụng. Ở vị trí đồng nghiệp, điều tệ nhất ta có thể nói là: "Thật tội cho anh. Nghe chẳng công bằng chút nào. Tôi nghĩ anh quá xuất sắc đấy chứ. Rõ ràng chuyện này đâu phải lỗi do anh". Lời khuyên có ích hơn sẽ là: "Tôi chân thành khuyên anh nên nghiền ngẫm lại về lời nhận xét trên. Phần nào trong lời nhận xét kia phản ánh đúng sự thật?", hoặc "Tôi đã biết anh nhiều năm rồi, nên tôi thấy thế này. Khi anh làm việc cho Ralph, chuyện gì cũng là tại Ralph cả. Khi anh làm việc cho Sue, lúc nào vấn đề cũng tại cô ấy mà ra. Giờ anh làm việc cho Cy, chuyện như vậy lại lặp lại lần nữa. Có vẻ những sự việc vừa kể sẽ giúp anh nhận ra được điều gì đó chăng?". Đây mới chính là những gì ta cần nói nếu muốn giúp người khác vượt qua bản ngã, giúp đồng nghiệp nhận ra bài học quan trọng, và kêu gọi họ hướng đến điều tốt nhất.

Hãy để tôi kể cho bạn nghe câu chuyện về một khách hàng của tôi.

Câu chuyện này có thể sẽ giúp bạn hình dung rõ thế nào là phát triển tinh thần trách nhiệm tại các tổ chức/ doanh nghiệp, đặc biệt khi phải đối mặt với tình huống một sống hai chết theo nghĩa đen.

Câu chuyện về tinh thần trách nhiệm

Những ai làm việc trực tiếp với các bệnh nhân trong cơ sở khám chữa bệnh đều hiểu nguy cơ nhiễm phải các căn bệnh hiểm nghèo lúc nào cũng tồn tại. Tôi đang đề cập đến những căn bệnh đe dọa đến tính mạng, được lấy làm nguồn cảm hứng cho các bộ phim khoa học giả tưởng về các thây ma hay xác sống đấy. Bạn hẳn sẽ nghĩ nhân viên y tế tại những nơi thế này chắc phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy tắc bảo hộ lắm.

Nhưng không, có một nghịch lý kỳ lạ là khi các mối nguy hiểm trở thành chuyện thường nhật, người ta thường không mảy may để ý đến chúng nữa. Dường như việc thường xuyên phải tiếp xúc với bệnh nhân mắc phải các bệnh hiểm nghèo khiến các nhân viên y tế nghĩ họ là "siêu nhân": "Mình chẳng bao giờ mắc phải căn bệnh đó đâu". Vâng, đó thực sự là suy nghĩ chung của các nhân viên tại một tổ chức chăm sóc sức khỏe lớn mà tôi từng đến tư vấn.

Cơ quan Quản lý An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp Hoa Kỳ (Occupational Safety and Health Administration – OSHA) trực thuộc chính phủ liên bang có quy định rõ ràng nhân viên chăm sóc bệnh nhân phải mặc các loại quần áo và mang các thiết bị bảo hộ đặc biệt ngăn họ không mắc phải các bệnh truyền nhiễm qua dịch cơ thể như nước bọt, máu và nước tiểu. Những quy định đó đều nhằm đảm bảo an toàn cho công nhân viên cũng như ngăn chặn các bệnh dịch nguy hiểm – chẳng hạn HIV/AIDS và viêm gan C – lây truyền. Tuy lệnh đã được ban hành, rất nhiều y tá tại các cơ sở khám chữa bệnh trong khu vực vẫn xem việc đeo kính mắt bảo hộ là lựa chọn cá nhân.

Một vị lãnh đạo cấp cao nọ tên là Michelle được giao trọng trách khắc phục vấn đề này, thứ gây ảnh hưởng đến cả công tác chuyên môn và cuộc sống cá nhân của cô. Cô ấy hết sức đau lòng khi nghe câu chuyện về một y tá trẻ đang trong độ tuổi thích hợp nhất để mang thai lại sơ suất không sử dụng kính mắt bảo hộ và bị nhiễm HIV. Một y tá khác không sử dụng thiết bị bảo hộ đã bị nhiễm tụ cầu khuẩn, gây nguy hiểm cho cả gia đình mình. Hậu quả của những trường hợp lây nhiễm như thế này có thể vô cùng tàn khốc, nhất là đối với tuổi thọ của người bị nhiễm phải.

Bên cạnh đó, Michelle cũng lo lắng về các thiệt hại lớn do việc không tuân thủ chính sách có thể gây ra. Khi các y tá bị lây bệnh, họ không thể làm việc được, vậy là nhân lực cơ sở y tế sẽ bị ảnh hưởng. Chi phí chăm sóc sức khỏe theo đó cũng tăng. Các bệnh nhân cũng sẽ chịu thiệt, bởi họ phải làm thêm xét nghiệm nhằm phát hiện các bệnh nghiêm trọng, có thể lây lan từ các bác sĩ và y tá. Người sử dụng lao động cũng phải trả một khoản phí điều trị nhân viên theo đúng quy định về bảo hiểm rủi ro nghề nghiệp khi làm việc trong môi trường độc hại.

Vào năm 2014, Michelle sử dụng tất cả các kỹ thuật lãnh đạo thông thường mà cô biết được nhằm xử lý vấn đề. Cô ấy tập hợp các nhân viên từ nhiều phòng ban khác nhau thành một ủy ban và tham vấn họ về nguyên nhân cốt lõi của tình trạng không tuân thủ quy định, qua đó phát triển các chính sách và quy trình bắt buộc mọi người tuân ơn. Cô muốn tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng cho nhân viên. Khi ủy ban phát hiện ra các thiết bị bảo hộ mắt thường không đeo vừa đầu và hay cản trở tầm nhìn nhân viên, bệnh viện đã mua những bộ kính mắt và dây buộc chất lượng cao thay thế những bộ trước kia. Những chiếc kính mắt đó được đặt ở những địa điểm thuận tiện nhất khắp cơ sở khám chữa bệnh.

Phản hồi từ các nhân viên cũng hé lộ một quan niệm phổ biến bắt nguồn từ bản ngã tự cao cho rằng họ sẽ chẳng thể nào bị lây nhiễm bởi họ "luôn cẩn thận". Để giải quyết vấn đề này, Michelle và ủy ban của cô tổ chức các khóa huấn luyện diện rộng. Họ thực hiện mọi chiến dịch tuyên truyền khả dĩ, từ sử dụng các poster, gửi email, cho đến các buổi họp về quy định của OSHA. Các chính sách quản lý năng suất làm việc được cập nhật và kỷ luật cũng được thắt chặt hơn. Giờ đây, nhân viên có thể bị sa thải vì vi phạm chính sách đeo kính bảo hộ mắt. Các lãnh đạo đã van xin, nài nỉ, rồi tổ chức các cuộc thi, trao thưởng cho những ai tuân thủ trong khi đáng ra đây là điều bắt buộc mà ai ai cũng phải làm.

Cuối cùng thì các ca phơi nhiễm cũng giảm đi được một chút nhưng các nhân viên vẫn không hoàn toàn tuân thủ. Lãnh đạo mệt mỏi, trong khi y tá lại cảm thấy phiền phức và bực bội. Ngay khi các lãnh đạo buông lỏng kiểm soát, tỷ lệ phơi nhiễm lại tăng. Chiến lược của họ không có tác dụng về lâu dài.

Michelle hết sức nản lòng. Cô đã vận dụng tất cả những "lẽ thường tình" cũng như các phương pháp được cho là hiệu quả nhất mà mình biết được và mong chờ những dấu hiệu khả quan. Nhưng kết quả vẫn là thất bại, mọi người vẫn không chịu tuân thủ quy

định an toàn.

Một hướng tiếp cận khác

Sau khi được huấn luyện về các triết lý Trong Thực tế và công cụ đi kèm, Michelle quyết định tiếp cận vấn đề theo một hướng khác. Cô nhận ra rằng mình không việc gì phải nương tay khi đặt ra tiêu chuẩn cao cho nhân viên cả và rằng cơ quan phải đảm bảo đeo kính mắt bảo hộ là một việc bắt buộc thực hiện, không thể thương thảo, đôi co được.

Sau khi đảm bảo cơ sở khám chữa bệnh đã trang bị đủ kính bảo hộ phù hợp, phía quản lý được giao nhiệm vụ gặp mặt riêng từng nhân viên và hỏi họ có cam kết sử dụng kính mắt bảo hộ hay không. Nếu nhân viên tỏ ra không sẵn lòng, câu hỏi tiếp theo sẽ là: "Vậy anh/chị đã có kế hoạch nào để chuẩn bị sẵn sàng cho quy định mới này chưa?".

Khi có người bị lây nhiễm, lãnh đạo yêu cầu các nhân viên phải chịu trách nhiệm về lựa chọn của họ khi không cam kết thực hiện các biện pháp an toàn. Những người đã chọn không đeo kính bảo hộ, gây nguy hiểm cho chính mình và người khác, bị kỷ luật hoặc sa thải. Các đơn vị chăm sóc bệnh nhân đạt tỷ lệ lây nhiễm bằng không sẽ được khen thưởng.

Tại các cuộc họp, thay vì đưa ra hàng tá lý do "vì sao chúng ta không thể" đạt được tỷ lệ lây nhiễm bằng không, mọi người giờ đã thảo luận "Chúng ta có thể thực hiện được việc này như thế nào". Các cuộc thảo luận tập trung vào vấn đề cam kết. Bệnh nhân được ưu tiên hàng đầu – bởi họ đến đây để được chữa trị, chứ không phải để đối mặt với nguy cơ phơi nhiễm các bệnh khác.

Các lãnh đạo đã đặt ra các câu hỏi vào đúng thời điểm, giúp nhân viên vượt lên trên cái tôi và khuyến khích họ tự đánh giá bản thân: "Tại sao anh/chị lại chọn mạo hiểm cuộc sống của mình thay vì được an toàn? Là một tập thể, anh/chị có thể làm gì để thay đổi tình hình này? Là một cá nhân, anh/ chị có thể làm gì để tạo nên sự khác biệt? Anh/Chị có thể giúp đỡ mọi người như thế nào?".

Thay vì tạo ra các quy trình làm việc chuẩn và ép buộc nhân viên tuân thủ theo, các lãnh đạo lại quay sang chú trọng xây dựng tinh thần trách nhiệm của cá nhân cũng như của tập thể. Thay vì chiến dịch "huấn luyện tập thể" thông qua tuyên truyền tăng cường nhận thức, ban lãnh đạo tập trung huấn luyện từng y tá

một các lối tư duy hữu ích giúp xây dựng tinh thần trách nhiệm. Tỷ lệ phơi nhiễm giảm dần đều, thái độ chống đối việc đeo kính cũng theo đó "hạ nhiệt". Ngày nay, dễ thấy các nhân viên tại cơ sở khám chữa bệnh đeo kính bảo hộ và đưa kính cho những ai lỡ quên mang. Làm việc an toàn giờ đã trở thành chuyện thường ngày. Từ đó, Michelle cũng đã có thể chia sẻ với lãnh đạo các cơ sở chăm sóc sức khỏe trong khu vực kinh nghiệm rút ra được từ thành công của cô.

Theo nghiên cứu về triết lý Trọng Thực tế do chúng tôi tiến hành, 13% tổng số thời gian tiêu tốn vào những chuyện vô bổ đều bắt nguồn từ việc thuyết phục mọi người thử nghiệm các phương pháp mới mẻ, cũng như ra sức loại bỏ thái độ kháng cự của nhân viên trước những đổi mới. Từng ấy thời gian bị phung phí vào các phí tổn cảm xúc.

Thông qua các nghiên cứu và kinh nghiệm bản thân, chúng tôi biết chắc một chân lý sau: Tinh thần trách nhiệm hôm nay sẽ góp phần tạo ra thành quả mỹ mãn ngày mai. Đầu tư để phát triển tinh thần trách nhiệm là khoản đầu tư hợp lý và mang lại nhiều lợi ích nhất có thể.

7

Quản lý sự thay đổi đã là chuyện của thế kỷ trước

Vào năm 1989, tôi đứng trước các lãnh đạo đến từ khắp nước Mỹ thuyết trình lần đầu về tầm quan trọng của việc nhận thức và chuẩn bị sẵn sàng trước những thay đổi và đổi mới. Thông điệp chủ chốt tôi muốn gửi đi là: "Thay đổi là tất yếu, chúng ta không thể trốn tránh nó, việc cần làm là phải chuẩn bị tốt nhất có thể". Bài thuyết trình của tôi chia sẻ những kiến thức và công cụ hữu dụng cùng nhiều chiến thuật tiên tiến khiến nhân viên hưởng ứng kế hoạch công ty, chuẩn bị tinh thần trước những biến động trong tương lai và thích nghi với văn hóa doanh nghiệp mới. Vào năm 1989, đó là một đề tài nóng hổi, thông điệp tôi đưa ra cũng vô cùng thời sự và hứa hẹn sẽ thay đổi cuộc chơi cho các nhà lãnh đạo.

Tôi có nán lại lắng nghe bài thuyết trình sau bài của tôi – thật may là tôi đã làm thế. Bài nói chuyện đưa ra một thông điệp khá mới mẻ về tầm quan trọng của việc luyện kỹ năng đánh máy bởi chẳng mấy chốc, ai cũng sẽ phải làm việc trên máy tính. Vào thời điểm đó, thông điệp nói trên tân tiến đến mức, là một lãnh đạo trong tổ chức của mình, tôi đồng ý ngay khi trưởng bộ phận nhân sự đề nghị rằng công ty nên bổ sung bài kiểm tra tốc độ đánh máy cho tất cả các ứng viên xin việc.

Bạn nhận ra vấn đề rồi chứ? Mặc dù hiện nay rất nhiều tổ chức/doanh nghiệp chỉ định kiểm tra năng lực tin học như là một yêu cầu tuyển dụng bắt buộc, chúng ta lại không yêu cầu các ứng viên đến xin việc phải có kỹ năng thích nghi nhanh và kiên cường trước những biến động có thể xảy đến trong tương lai. Ngày nay, các cá nhân thiếu kỹ năng vi tính văn phòng rất khó tìm được việc làm, trong khi những nhân viên thiếu khả năng chuẩn bị bản

thân nhằm ứng phó tốt trước các thay đổi lại không phải đối mặt với các trở ngại như thế.

Tại sao ta cần đào thải triết lý "Quản lý sự Thay đổi"?

Thật khó tưởng tượng được trong thời buổi hiện nay lại có bất cứ ai đứng trước đám đông thuyết trình kỹ năng đánh máy cần thiết như thế nào. Nhưng thật kỳ lạ là sau ba mươi năm nghiên cứu về quản lý sự thay đổi, các doanh nghiệp và giới học thuật vẫn mải mê tranh luận về vấn đề này. Các tổ chức dường như vẫn chẳng thể thuyết phục mọi người thích ứng với mọi thay đổi và biến động có thể xảy ra.

Trong suốt ba mươi năm qua, hàng loạt nghiên cứu về quản lý sự thay đổi đã được công bố; các chính sách và chương trình huấn luyện liên quan cũng nhiều vô kể; hơn ngàn đầu sách đã được viết ra; các doanh nghiệp liên tục bỏ nhiều nỗ lực, thời gian, và tiền bạc cho các triết lý lãnh đạo chú trọng quản lý thay đổi. Trong khi đó, bộ phận nhân sự và các chuyên gia tham vấn văn hóa doanh nghiệp lúc nào cũng đề cao tầm quan trọng của việc quản lý sự thay đổi. Tôi biết rõ hơn ai hết bởi trong một thời gian dài trước đây, tôi cũng là một trong số những thành phần như thế.

Các chương trình phát triển khả năng lãnh đạo và giáo trình nhân sự hiện tại tập trung nhiều vào các "lẽ thường". Thực sự làm vậy không hiệu quả chút nào. Có thể quản lý sự thay đổi là một tư duy cấp tiến, nhưng đó đã là chuyện của ba mươi năm về trước. Áp dụng triết lý này vào môi trường làm việc hiện nay chẳng khác nào dùng máy đánh chữ trong khi ta đã có thể nhắn tin hay sử dụng các ứng dụng chuyển giọng nói thành tin nhắn. Đây đã là thời đại thực tế ảo, hình ảnh ba chiều, và robot lên ngôi. Đã đến lúc phải vạch trần các quan niệm sai lệch gắn liền với triết lý quản lý sự thay đổi. Thử nghĩ mà xem: Phần lớn các khóa huấn luyện quản lý sự thay đổi dành cho bộ phận nhân sự và giới lãnh đạo mà tôi được dịp trải nghiệm đều dựa trên nền tảng những nghiên cứu được thực hiện từ hàng thập kỷ trước, vào cái thời máy tính để bàn chưa có mặt hoặc chưa phổ biến nữa kìa. Sau đây là ba lý thuyết theo tôi thấy được phổ cập nhiều nhất:

1948 - Kurt Lewin mô tả ba giai đoạn tiến triển khi ta đối mặt với sự thay đổi: phá băng, chuyển đổi và tái đóng băng. Lewin là một nhà tâm lý học xã hội. Những nghiên cứu tiên tiến của ông đã giúp khám phá các quy luật tâm lý của nhóm và tổ chức, bên cạnh đó là tầm ảnh hưởng của status quo - hay hiện trạng*- trong thời kỳ chiến tranh (Thế Chiến II). Lý thuyết này ra đời khi nam giới

hãy còn là lực lượng lao động chủ đạo, tức là trước khi máy tính ra đời, trước khi xu hướng nhảy việc từ công ty này sang công ty khác, thay vì trụ lại một nơi, trở thành điều quá đỗi thông thường.

[*] *Status quo (tạm dịch là hiện trạng theo cách dịch của Trung Quốc và Nhật Bản) là một thuật ngữ Latinh ám chỉ tình trạng văn hóa - xã hội - chính trị hiện tại. Đối với ngành xã hội học, cụm từ này có thể được sử dụng để mô tả cấu trúc nhóm hoặc cấu trúc xã hội trong một thời điểm cụ thể nào đó (thường là hiện tại) cùng những nguyên tắc vận hành nó (như các luật lệ, chuẩn mực đạo đức, hay niềm tin, hệ giá trị, v.v...), qua đó tương phản với những thay đổi có thể tác động đến cấu trúc đang xét.*

1979 - William Bridges, một diễn giả, tác giả nhiều đầu sách kiêm nhà tư vấn tâm lý, đã phát triển mô hình thay đổi ba bước: kết thúc, giai đoạn trung hòa và khởi đầu mới. Không giống các mô hình trước đó, vốn đặt nặng các quy chế hay các hành vi "đóng băng", Bridges chú trọng việc giúp từng cá nhân tìm hiểu, chấp nhận và tiếp nhận vị trí, vai trò của họ trong bối cảnh mới. Ông thường sử dụng mô hình này khi bàn về quá trình ông chấp nhận thực tại rằng vợ mình đã qua đời, cũng như các biến động tâm lý lớn.

1996 - John Kotter, một giáo sư tại trường Kinh doanh Harvard, đã công bố mô hình thay đổi gồm tám bước. Mô hình này chú trọng đến tám kiểu thất bại phổ biến các doanh nghiệp lớn thường phải đối mặt mà Kotter đã quan sát được trong suốt những năm 1980. Những kiểu thất bại này phản ánh đúng thực tế những năm 1980 và đầu những năm 1990, tức trước khi máy vi tính và Internet trở thành các công cụ phổ biến tại môi trường công sở. Công trình của Kotter gióng lên hồi chuông cảnh tỉnh về môi trường làm việc kiểu mới nhưng lại không chú trọng gây dựng tinh thần sẵn sàng trước bất cứ thay đổi tương lai nào.

Tôi rất ngạc nhiên khi các doanh nghiệp tìm hiểu về phương pháp Lãnh đạo Trọng Thực tế vẫn yêu cầu chúng tôi huấn luyện chủ đề quản lý sự thay đổi. Trước các biến động chóng mặt và dữ dội của thị trường thế giới, những doanh nghiệp này vẫn giữ khư khư lấy triết lý lỗi thời nêu trên. Đây là lúc ta phải đối diện với thực tế. Các biến động và thay đổi sẽ luôn ập đến một cách bất ngờ và mãnh liệt, đây là thứ duy nhất không bao giờ thay đổi. Doanh nghiệp phải đảm bảo nhân viên luôn đủ năng lực và luôn sẵn sàng đón đầu các luồng gió mới. Các công ty phải tin tưởng vào những người đủ kiên cường trước những thay đổi, đồng thời chỉ làm việc với những cá nhân sẵn sàng thực hiện những gì cần thiết giúp

mang lại thành quả mỹ mãn. Quản lý sự thay đổi sẽ không giúp ta đạt được những điều trên. Doanh nghiệp ngày nay cần phải đổi mới tư duy. Để trụ vững trên thương trường trong tương lai, lãnh đạo cần từ bỏ các lý thuyết quản lý thay đổi trong quá khứ, thay vào đó tập trung vào tinh thần sẵn sàng hay sự phát triển tiềm năng nhân viên sao cho phù hợp với các yêu cầu trong tương lai. Trong hai cuốn sách trước, tôi đã giới thiệu một công thức xác định giá trị của nhân viên:

Năng suất hiện tại

(Hôm nay tôi làm việc như thế nào?)

+

Tiềm năng tương lai

(Tôi chuẩn bị như thế nào cho những điều sắp đến?)

-

(3x _) Phí tổn cảm xúc

(Những phí tổn cảm xúc và chuyện vô bổ tôi gây ra)

= GIÁ TRỊ NHÂN VIÊN

Chẳng phải phát triển tiềm năng cho tương lai chính là tận dụng các thay đổi hiện tại đó sao? Thay vì quản lý các thay đổi, doanh nghiệp có thể tận dụng chúng để mài giũa năng lực nhân viên, rèn cho họ những kỹ năng thị trường sẽ cần đến trong tương lai, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ hơn. Trong khi đó, triết lý quản lý thay đổi cũ kỹ chỉ khiến giới lãnh đạo bù đầu bù cổ quản lý nhân viên, quên mất đi nhiệm vụ dẫn dắt, vì vậy dung dưỡng bản ngã. Triết lý này đã thất bại trong việc kêu gọi nhân viên tiến bước, làm chủ được hiện tại và sẵn sàng cho tương lai.

Thay đổi và phí tổn cảm xúc

Nhiều nhà lãnh đạo ngày nay, vốn một mực tuân theo những "lẽ thường", có lẽ đã bị tiêm nhiễm quan niệm cho rằng để nhân viên hưởng ứng các sáng kiến kinh doanh mang tính chiến lược, họ cần phải dành hàng giờ đồng hồ bẻ cong hay chải mượt thực tại khó nhằn, đồng thời dùng biện pháp nói giảm nói tránh để thông điệp truyền đi ít bị phản đối hơn. Có lẽ nhiều lúc ở vị trí lãnh đạo, bạn từng cảm thấy mình có một phần lỗi khi những thay đổi liên

tục ập đến, rúng động cả doanh nghiệp. Bạn dành hàng giờ tạo ra một quy trình làm việc hoàn hảo hoặc tuyên truyền và củng cố một môi trường làm việc lý tưởng nào đó. Tôi đã từng gặp rất nhiều lãnh đạo dù thông minh và thành công đến đâu vẫn tiếp cận các thay đổi một cách cẩn trọng và có phần sợ sệt, dường như hy vọng làm vậy thì các nhân viên họ sẽ không phải khổ cực đối phó với các đổi thay trước mặt họ vậy. Vì điểm đánh giá mức độ gắn kết, giới lãnh đạo đành gật đầu cảm thông và tiếp tục cho qua chuyện khi nhân viên nói rằng họ cần một khoảng thời gian dài buồn rầu ta thán trước khi có thể cam kết với các quyết định kinh doanh chiến lược.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Níu kéo quá khứ là ngọn nguồn đau khổ. Hãy làm quen với cái mới, nhưng đừng quá bám víu lấy chúng.

Nếu bạn hoặc các lãnh đạo trong tổ chức của bạn có những biểu hiện nêu trên, bạn vừa tìm ra được nguyên nhân chính yếu nhất gây rò rỉ các phí tổn cảm xúc đấy. Giờ tôi sẽ hướng dẫn bạn một phương pháp giúp hút lại khoảng thời gian mất vào những chuyện vô bổ và huấn luyện nhân viên tận dụng thay đổi để luyện tinh thần sẵn sàng cho tương lai.

Theo khảo sát đã trình bày ở Chương 1, thái độ chống đối thay đổi, vốn được khuếch đại nhờ triết lý quản lý sự thay đổi truyền thống, là một trong năm nguyên do chính tạo ra những chuyện vô bổ và phí tổn cảm xúc. Phát triển lối tư duy khác biệt và tận dụng phương pháp lãnh đạo mới sẽ giúp bạn hạn chế đáng kể phí tổn cảm xúc rò rỉ từ nguồn này. Từ bỏ phương pháp quản lý thay đổi và tập trung vào tinh thần sẵn sàng trong kinh doanh sẽ khiến mọi người làm chủ được hiện tại và sẵn sàng cho tương lai. Chính tinh thần sẵn sàng mới là nhân tố cốt yếu dẫn ta đến các thành quả mỹ mãn và duy trì được chúng.

Khổ nạn không đến từ những thay đổi trong cuộc sống mà từ chính hành động kháng cự lại những thay đổi đó.

Lối tư duy mới đầy táo bạo

Theo kinh nghiệm của tôi, đối diện với các biến động và đổi mới, mọi người thường phản ứng theo một trong hai cách sau. Họ có thể phấn khích và háo hức tận dụng mọi cơ hội mà thay đổi mang đến, xắn tay áo lên tìm hiểu về những điều mới lạ và khác biệt, xem chúng có thể thúc đẩy cả tổ chức/doanh nghiệp phát triển

như thế nào.

Hoặc đối diện với cùng những biến động đó, họ cũng có thể ra sức kháng cự, phí phạm hàng giờ làm việc quý báu chỉ để ngồi không bày tỏ sự hoảng hốt, ngạc nhiên và hoang mang trước những đổi mới. Họ phàn nàn về đường lối công ty đang đi theo. Họ nghi hoặc năng lực của người lãnh đạo đã ra các quyết định hệ trọng và óc phán xét của những người đồng ý với nó. Họ đổ lỗi chính thái độ đình trệ của bản thân cho người xung quanh, đẩy chiếc xe chở "than" đến bất kỳ ai thông cảm với họ rằng các đổi mới kia mới thực sự khủng khiếp làm sao. Rồi ở đỉnh điểm, họ bắt đầu tự nghi ngờ năng lực sinh tồn của chính bản thân.

Vậy đó, họ tạo ra hàng tá chuyện thị phi vô bổ và làm rò rỉ biết bao nhiêu phí tổn cảm xúc. Họ níu lấy quá khứ và yêu cầu các lãnh đạo phải bẻ cong thực tại chỉ để các thay đổi kia không ảnh hưởng đến thế giới của họ. Thái độ chống đối các thay đổi cùng những phí tổn cảm xúc liên quan ngày càng nghiêm trọng hơn do ảnh hưởng từ các quan niệm sai lệch tồn tại trong triết lý quản lý sự thay đổi đã lỗi thời. Chừng nào giới lãnh đạo còn vận dụng những triết lý như thế để cảm thông và trấn an nhân viên, các quan niệm sai lệch vẫn còn tồn tại chừng đó. Vì thế, tôi xin mạn phép giới thiệu một triết lý mới liên quan đến tinh thần sẵn sàng trong kinh doanh, song song đó "lật tẩy" các quan niệm sai lệch về quản lý sự thay đổi mà chúng ta vẫn luôn tin tưởng. Bằng cách loại bỏ những niềm tin hạn hẹp làm cơ sở cho những quan niệm ấy, chúng ta có thể chuyển từ thái độ chống đối sang sẵn sàng.

Quan niệm sai lệch #1: Thay đổi là vấn đề rất khó nhằn

Những lãnh đạo tin rằng thay đổi là một vấn đề rất khó nhằn thường quá tập trung quản lý nhân viên mà bỏ qua việc dẫn dắt họ. Các phương pháp được những lãnh đạo kiểu này tin dùng sẽ cản trở sự phát triển của nhân viên và tạo điều kiện cho thói quen kháng cự thay đổi. Nỗ lực nhằm giảm nhẹ những khó khăn mà thay đổi có thể mang lại, dù là thiện ý đi chăng nữa, vẫn dựa trên giả định sai lầm rằng thay đổi tự bản thân nó tạo ra cảm giác khốn khổ. Bằng cách loại bỏ sự khó chịu thường đi kèm với tiến trình học hỏi từ các sai lầm khi đối diện với những điều mới mẻ, các lãnh đạo khoác lên bộ giáp siêu anh hùng và "cứu rỗi" đội ngũ của mình, qua đó bảo bọc các nhân viên, góp phần tạo ra thái độ thụ động trước những đổi mới trong tương lai, và ngăn mọi người trải nghiệm món quà quý giá mà thực tế ban tặng – những thách thức đòi hỏi ta phải phát triển kỹ năng mới để thích ứng và tiến bộ.

Quan điểm này dựa trên một học thuyết nổi tiếng đã được kiểm nghiệm và chứng minh kỹ càng – thuyết tiến hóa. Chính những loài sinh vật không được bảo bọc mới là những loài tiến hóa lên và dễ dàng thích nghi với môi trường sống lúc nào cũng thay đổi. Trong khi đó, những nhân viên được chở che khỏi các thách thức lại xem môi trường làm việc không hoàn hảo và chính nỗi khổ của họ mới là lý do cho việc không thực hiện tốt công việc. Họ liên tục bị sốc khi các thay đổi xảy đến trong khi cho rằng hành động ứng phó hay không là một lựa chọn cá nhân. Họ chọn thống khổ thay vì thành công.

Nếu mục tiêu của quản lý sự thay đổi là khiến các biến động và đổi mới luôn nằm trong tầm kiểm soát hoặc dễ chịu đựng hơn, thì người lãnh đạo thường trở thành người gánh lấy mọi trách nhiệm. Họ phải là người đề ra mục tiêu nhìn xa trông rộng và truyền cảm hứng. Họ phải bỏ nhiều công sức và tài nguyên phát triển một quy trình làm việc hoàn hảo. Họ dành hàng giờ đồng hồ lên kế hoạch truyền thông lý tưởng. Chính những hành động đó đã khuyến khích nhân viên bày tỏ thái độ bất lực, chỉ biết ngồi không than vãn. Quá nhiều nhân viên cho rằng quản lý sự thay đổi là trách nhiệm của giới lãnh đạo và khi không nhận trách nhiệm về phần mình, họ không thể nào phát triển tính kiên định và các kỹ năng cần thiết sẵn sàng cho những gì sắp đến.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Thay đổi chỉ khó với những ai không sẵn sàng.

Thay đổi là một vấn đề khó nhằn ư? Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy điều khác. Thay đổi chỉ khó đối với những người không sẵn sàng. Thay đổi chỉ làm khổ những ai đặt nặng một môi trường làm việc lý tưởng nào đó, nơi duy nhất họ có thể tỏa sáng.

Tôi thử lấy một ví dụ nhé. Giả sử như tôi có hai nhân viên, tôi đưa cho mỗi người một chiếc điện thoại thông minh đời mới nhất, tốt nhất. Công nghệ tân tiến này chắc chắn sẽ giúp họ làm việc hiệu quả hơn.

Nhân Viên Một chưa bao giờ bỏ qua các kỳ nâng cấp phần mềm nào và tự hào vì bản thân sành công nghệ. Cô ấy thuần thục tất cả các ứng dụng hỗ trợ khiến công việc hiệu quả hơn. Khi tôi đưa cho cô chiếc điện thoại đời mới, cô vô cùng hào hứng bởi chiếc điện thoại này giúp cô làm việc hiệu quả mà cô cũng học sử dụng nó rất nhanh. Cô cực kỳ vui vì nơi cô làm việc luôn ứng dụng những công nghệ mới nhất. Vì thế, cô cũng cảm thấy cực kỳ gắn bó với

công việc và sẵn sàng tiến xa hơn cùng công ty.

Nhân Viên Hai chưa bao giờ đến các buổi nâng cấp phần mềm bởi anh ta kiên quyết sử dụng chiếc điện thoại nắp gập cũ đã theo mình hàng năm trời. Trước đó, anh cũng đã từng phàn nàn rằng công nghệ mới quá khó học, đồng thời tự tin rằng mình không cần tất cả những ứng dụng tân tiến đó chỉ để gọi và trả lời. Khi tôi nhấn mạnh sử dụng điện thoại thông minh là một yêu cầu bắt buộc, Nhân Viên Hai bị choáng ngợp trước công nghệ xa lạ và vô cùng bực bội vì phải dành ra quá nhiều thời gian để học cách sử dụng. Anh ta liên tục phàn nàn với các đồng nghiệp, thường xuyên cắt ngang công việc họ đang làm với những câu hỏi về cách điện thoại thông minh hoạt động. Vì bỏ qua quá nhiều buổi nâng cấp điện thoại, anh chẳng hề sẵn sàng cho những lần cập nhật sau đó.

Sự khác biệt ở đây là gì? Chắc chắn không phải là chiếc điện thoại. Điện thoại cũng chỉ là một thứ công nghệ, một công cụ hỗ trợ hoàn thành công việc. Hai nhân viên nhận được những chiếc điện thoại giống hệt nhau. Điểm khác biệt quan trọng nhất ở đây chính là tinh thần sẵn sàng thay đổi ở mỗi người, từ đó tôi xin dẫn qua quan niệm sai lệch thứ hai về sự thay đổi.

Quản lý sự thay đổi tập trung vào việc khiến sự thay đổi ít gây trở ngại cho nhân viên nhất, trong khi tinh thần sẵn sàng trong kinh doanh lại tập trung vào việc khiến sự thay đổi ít gây trở ngại cho doanh nghiệp nhất.

Quan niệm sai lệch #2: Mọi người cần có thời gian buồn rầu trước đổi mới

Khi tôi nghe mọi người ở công sở than vãn rằng họ cần một ít thời gian để trút hết nỗi buồn rầu khi thay đổi ập đến, tôi lập tức thắc mắc: "Phải chăng nhà họ có tang? Hay thú cưng của họ bị xe đâm?". Trong những trường hợp như vậy, thương tiếc là hoàn toàn hợp lý. Tôi thậm chí sẽ khuyến khích họ tạm nghỉ một thời gian để khóc thương cho vơi hết nỗi buồn.

Thái độ buồn rầu thảm thương tại công sở này phần nào bắt nguồn từ công trình của Elizabeth Kübler-Ross, người đã xác định năm giai đoạn của nỗi buồn: phủ nhận, giận dữ, mặc cả, phiền muộn và chấp nhận. Công trình của bà tập trung vào trường hợp các thành viên gần gũi với ta qua đời, nhưng nhiều tổ chức đã áp dụng lý thuyết này vào môi trường làm việc như một biện pháp quản lý các "chấn thương" và nỗi khổ do thay đổi mang lại. Mặc

dù đúng là thay đổi đôi khi có thể là một thử thách, tôi không hiểu hà cớ gì ta phải đau buồn y hệt như khi ta đối mặt với cái chết của người thân trước những thay đổi hiển nhiên và không thể tránh khỏi, nhất là khi những thay đổi ấy giúp doanh nghiệp thành công và đứng vững trên thương trường.

Nghiêm túc đấy, bạn có thực sự cần thời gian buồn rầu ta thán vì một phần mềm mới được đưa vào sử dụng hay không? Hay vì một dự án bị hủy bỏ do nhu cầu của công ty? Hay vì bạn được chỉ định ngồi làm việc ở một cái bàn khác? Hay vì bạn phải làm việc với một đội ngũ mới sau khi doanh nghiệp tái tổ chức?

Sự thật là phần lớn các đổi mới tác động đến công việc chỉ là những cải tiến hằng ngày nhằm giúp chúng ta thích nghi với thị trường đầy biến động, cũng như môi trường làm việc lúc nào cũng đổi thay. Những thay đổi này sẽ duy trì tư thế sẵn sàng, khiến công ty có thể cạnh tranh và trụ vững trên thị trường. Chúng ta không cần xoa dịu những nỗi đau buồn như thế, vốn chỉ dẫn ta lạc hướng khỏi những hành động cần làm để vươn đến thành quả mỹ mãn. Trên thực tế, nếu vẫn muốn đánh giá nhân viên, chúng ta không nên dựa vào năng suất làm việc trong quá khứ mà là mức độ sẵn sàng cho tương lai.

Những nhân viên có mức độ sẵn sàng cao sẽ không cần thời gian buồn rầu. Họ hiểu rõ tình hình, sẵn sàng tiếp cận mọi khó khăn và dồn hết sức lực đối diện với thách thức. Họ chỉnh lại cánh buồm, chuẩn bị tinh thần dong thuyền theo hướng mới. Họ không níu kéo quá khứ bởi họ luôn ngẩng đầu tiến đến tương lai. Họ không ngây ngô tin vào triết lý quản lý thay đổi nhưng cũng không quá ngạo mạn xem nhẹ các thách thức và khó khăn phải đối mặt trong thời gian sắp tới. Nhưng điểm tuyệt vời nhất là họ không tốn nhiều thời gian chối bỏ thực tế, bởi họ hãy còn bận bịu đảm bảo bản thân đóng góp một phần công sức vào thành quả mỹ mãn của doanh nghiệp. Đó là bởi họ luôn sẵn sàng đối diện với mọi biến động và thay đổi có thể ập đến bất cứ lúc nào.

Tôi được dịp thu thập những dữ liệu bổ ích giúp củng cố giả thuyết về tinh thần sẵn sàng trong kinh doanh khi làm việc với một công ty dược phẩm đa quốc gia. Công ty này trước đây làm việc theo môi trường quản lý tập trung truyền thống với những phòng và bàn làm việc chia ngăn riêng rẽ. Các lãnh đạo đưa ra quyết định chiến lược – chuyển sang môi trường làm việc mở để tăng cường sự hợp tác và tính sáng tạo. Vẫn còn đó những văn phòng dành riêng các buổi họp hoặc các cuộc đối thoại riêng tư nếu cần, nhưng nhìn chung, các bức tường và vách ngăn đã lần

lượt được dỡ bỏ. Nhân viên bắt đầu bàn tán về chiến dịch đổi mới này. Họ quan ngại những chuyện tồi tệ nhất sẽ xảy đến hay hoài nghi về tính khả thi của chiến dịch này. Số khác lại tò mò tìm hiểu hay phấn khích với chiến dịch sắp được thực hiện.

Để kiểm nghiệm xem liệu mức độ sẵn sàng có liên quan tới mức độ khó khăn mà thay đổi mang lại hay không, chúng tôi tạo nên một khảo sát đánh giá trạng thái sẵn sàng của các nhân viên. Trước khi triển khai chiến dịch, chúng tôi đặt ra một số câu hỏi để xem các nhân viên thông thạo công nghệ đến mức nào. Chúng tôi hỏi về mạng lưới quan hệ của họ, phương pháp giao tiếp họ đang sử dụng, họ có đi theo dòng thời sự hay không, có thử qua các phương pháp làm việc tiên tiến nào hay chưa… Tóm lại, họ có liên tục cập nhật tin tức về chuyên ngành của mình hay không? Họ là công dân của thế giới hiện đại hay vẫn sống trong quá khứ?

Khi những nhân viên đó chuyển sang làm việc trong môi trường mới được ba tháng, chúng tôi lại thực hiện một khảo sát khác yêu cầu họ đánh giá xem chiến dịch đổi mới khó khăn đến mức nào và công ty đã quản lý thay đổi ra sao. Chúng tôi nhận thấy một sự tương quan đáng kinh ngạc giữa những người thiếu sẵn sàng và những người cho rằng thay đổi là một vấn đề khó nhằn. Chính các nhân viên nói rằng họ phải vật lộn với môi trường làm việc mới cũng là những người chỉ trích mạnh mẽ nhất cách doanh nghiệp quản lý sự thay đổi. Họ lùi bước và đổ lỗi cho hoàn cảnh thay vì tiến lên nhận trách nhiệm về phần mình.

Quan niệm sai lệch #3: Chúng ta không thể đương đầu với quá nhiều thay đổi

Thị trường chắc chắn lúc nào cũng thay đổi và biến động dù mọi người cảm thấy không thoải mái, khó chịu, hay choáng váng trước các đổi mới. Kháng cự đến từ những kẻ chưa sẵn sàng và sợ bị vạch trần vì thái độ đó. Phản ứng do bản ngã chi phối này khiến người ta làm đủ mọi cách chỉ để giữ công ăn việc làm vẫn ở nguyên hiện trạng như trước. Đối diện với thay đổi, bản ngã giống như đứng giữa cơn động đất. Nó khẩn cầu mặt đất đừng rung. Nó gào lên: “Tôi không thích đâu, dừng lại đi, sao chuyện này lại xảy đến với tôi cơ chứ?”. Nhưng bạn đâu thể điều khiển một trận động đất, bạn chỉ có thể phản ứng lại các rung chuyển mà thôi.

Thông cảm cho bản ngã và “cứu rỗi” những người kháng cự với thực tế sẽ chỉ tạo ra một môi trường làm việc bám víu quá khứ. Chính sự cảm thông không đúng chỗ này củng cố cho quan niệm sai trái rằng quá nhiều thay đổi cùng một lúc hoặc bất cứ thay đổi

nào cũng đều sẽ khiến mọi người khổ sở và khiến giới lãnh đạo không thể quản lý được tình hình. Phương pháp lãnh đạo bằng sự bảo bọc thay vì chuẩn bị tinh thần cho nhân viên càng khuếch đại những lời chống đối thực tế, mà mọi người cũng chẳng được ích lợi gì khi lãnh đạo lúc nào cũng ra sức bảo vệ họ. Thay vì hỏi: "Chúng tôi có thể giảm thiểu các tác động tiêu cực đến từ sự thay đổi này như thế nào?", các lãnh đạo nên hỏi: "Chúng tôi có thể giúp anh/chị xây dựng những kỹ năng thích ứng tốt hơn trước thay đổi ra sao?". Quản lý mọi người mà nương theo ý muốn hay mức độ thoải mái của cá nhân ắt sẽ ngăn người ta phát triển, đồng thời gây rò rỉ phí tổn cảm xúc, kéo theo đó là biết bao tiền bạc và thời gian quý giá.

Một sai lầm phổ biến khác là các tổ chức luôn biến mọi thay đổi thành các chiến lược trọng đại. Thực tế thì nguyên do chúng ta cần hàng chục giấy tờ hướng dẫn và các chiến dịch truyền thông là bởi mọi người không chú ý đến bức tranh toàn cảnh ngay từ đầu. Mọi chuyện sẽ không như thế nếu ta chỉ điều chỉnh từng chút một và dành ra thời gian để nhân viên "thấm" được các thay đổi. Các lãnh đạo giỏi giúp mọi người hiểu rằng thay đổi là điều không thể tránh khỏi, là yếu tố cần thiết và không hề tích cực hay tiêu cực chi cả. Họ dẫn dắt nhân viên tiếp nhận từng thay đổi nhỏ, cho đến khi cả công sở đã sẵn sàng cho những gì xảy ra tiếp theo. Họ không cản trở nhân viên phát triển theo đúng yêu cầu của tình hình thực tế. Họ đầu tư công sức giúp đỡ nhân viên bắt kịp với thời thế và mài giũa năng lực để sẵn sàng và đủ kỹ năng đương đầu với bất kỳ thay đổi nào.

Hãy chuyển "quản lý sự thay đổi" thành "lãnh đạo hằng ngày" để ngăn ngừa những chuyện vô bổ vốn là ngọn nguồn của phí tổn cảm xúc. Các lãnh đạo không còn phải gánh trọng trách khiến nhân viên dễ chịu và thoải mái hơn trước các thay đổi liên tục ập đến nữa. Trong môi trường như vậy, những chiến lược thay đổi trên quy mô lớn sẽ chỉ là phương pháp đối phó với những bước chuyển đột ngột trong văn hóa xã hội hoặc những đột phá trong xu thế công nghệ.

Quan niệm sai lệch #4: Chúng ta có thể kiểm soát nhịp độ thay đổi

Vì công việc, tôi phải di chuyển rất nhiều. Tôi đã tới những nơi có tỷ lệ thất nghiệp cao đến kinh ngạc, vậy mà các chủ sử dụng lao động tại đó vẫn khăng khăng rằng họ không thể tuyển được bất kỳ người giỏi nào cho những vị trí trọng yếu. Làm thế nào mà họ lại không thể thuê được những người đủ kỹ năng đến làm việc cho

mình khi tỷ lệ thất nghiệp cao như thế chứ? Công việc luôn có sẵn ở đó kia mà.

Nguyên do là vì mọi người đã không chuẩn bị bản thân sẵn sàng đảm nhận những công việc đó; họ đã lạc hậu so với thời thế. Những ai xem thay đổi là chuyện nội bộ, là vấn đề liên quan đến cơ cấu, sẽ chỉ mãi tự gán cho mình vai nạn nhân bị người khác "lợi dụng" các biến động và đổi mới ập vào tấn công. Nhưng đâu phải thế, các thay đổi đều xảy ra vì các thế lực bên ngoài. Các doanh nghiệp đâu có sở hữu năng lực siêu phàm làm giảm nhịp độ của thay đổi chỉ vì nhân viên muốn thế. Nếu giới lãnh đạo muốn doanh nghiệp cạnh tranh được trên thị trường, họ phải ngừng lo lắng xem liệu nhân viên có thấy thoải mái với nhịp độ thay đổi hay không, đồng thời thúc đẩy nhân viên phát triển kỹ năng tận dụng những thay đổi mang lại lợi ích cho công ty. Hãy tiếp tục đọc chương tiếp theo để biết thêm về những phương pháp giúp bạn làm được điều đó.

8

Sẵn sàng trong kinh doanh

Sẵn sàng trong kinh doanh chẳng có họ hàng gần xa gì với quản lý sự thay đổi cả. Đó là một hướng tiếp cận mới mẻ và cấp tiến, đòi hỏi lãnh đạo phải liên tục khiến mọi người nhìn nhận rõ thực tế. Họ phải làm thế bằng sự minh bạch, những cuộc đối thoại thẳng thắn, các mục tiêu chi tiết – và không cảm thấy tội lỗi với bất cứ ai về những hành động trên. Sẵn sàng trong kinh doanh tức là nỗ lực hết mình, tận dụng và điều hướng công sức nhân viên vào công việc nhằm mang lại thành quả mỹ mãn trong bất kỳ hoàn cảnh và điều kiện nào. Nói cách khác, điều này đồng nghĩa với việc cất lời kêu gọi hướng đến điều tốt đẹp nhất.

Triết lý quản lý sự thay đổi, vốn bắt nguồn từ thái độ thụ động và nền tảng quản lý sự chuyển đổi, đã không thực sự còn hữu dụng trong tình cảnh hiện tại. Chính tinh thần sẵn sàng trong kinh doanh mới là hướng đi giúp nhân viên phát triển tính linh hoạt và năng lực tận dụng các đổi mới và biến động để thu lợi về cho bản thân dù thay đổi đó có là khủng hoảng kinh tế, tái cơ cấu tổ chức, kỳ vọng doanh nghiệp tăng cao, hay thay đổi trong nhu cầu khách hàng.

Triết lý sẵn sàng trong kinh doanh sẽ phá vỡ vòng tròn lẩn quẩn do quản lý thay đổi tạo ra: Lãnh đạo phải gánh chịu phần trách nhiệm trọng đại trong khi các nhân viên liên tục trút giận và chống cự, gây rò rỉ một khoản phí tổn cảm xúc khổng lồ. Trong khi việc quản lý thay đổi truyền thống là nhằm bảo bọc nhân viên trước những biến động và đổi mới, sẵn sàng trong kinh doanh lại nhằm bảo vệ doanh nghiệp, giúp công ty vẫn trụ vững trên thương trường qua những biến động đó. Các nhân viên chú tâm vào sự sẵn sàng trong kinh doanh sẽ tự nguyện cam kết tham gia và gánh vác đúng phần trách nhiệm để chuẩn bị tinh thần phản ứng trước thay đổi.

Bản ngã ghét sự thay đổi. Nhưng các lãnh đạo có thể loại bỏ thái độ này bằng cách tập trung vào những gì tốt nhất cho doanh nghiệp thay vì cho lợi ích cá nhân và bảo bọc đội ngũ của mình. Các nhân viên cần từ bỏ những kỳ vọng hão huyền của chính bản thân để được dẫn dắt vượt qua các thay đổi, háo hức đạt được các kỳ vọng của doanh nghiệp hoặc thậm chí đặt ra các mục tiêu cao hơn. Họ chịu trách nhiệm duy trì trạng thái sẵn sàng để năng lực chuyên môn và công sức của bản thân luôn tập trung vào tương lai thay vì níu kéo quá khứ.

Mặc dù triết lý sẵn sàng trong kinh doanh có cùng xuất phát điểm với quản lý thay đổi – từ nhận thức mỗi cá nhân – chúng lại đi theo hai con đường tách biệt. Các lãnh đạo không nên chỉ dừng lại ở mức nhận thức. Họ phải trực tiếp thực hiện những việc cần làm để giúp nhân viên sẵn sàng nhận lấy trách nhiệm về phần mình, đưa doanh nghiệp thăng tiến và phát triển không ngừng.

Sự minh bạch là dấu hiệu cho thấy một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả. Ở một môi trường nơi doanh nghiệp lúc nào cũng trong tư thế sẵn sàng, lãnh đạo chia sẻ thông tin kinh doanh nhanh chóng khắp mọi phòng ban mà không hề chải mượt hay né tránh thực tế. “Đây là những gì chúng tôi biết được tại thời điểm này. Giờ là thời điểm các bạn ra tay hành động. Vậy các bạn có thể hỗ trợ như thế nào?”. Thái độ này đẩy mọi người ra khỏi trạng thái thụ động và chống đối sang các hành động có trách nhiệm hơn. Thay vì để mọi người liên tục phản kháng: “Những điều này có thực sự cần thiết không? Chúng ta có cần phải làm thế không? Chúng ta có thể làm như vậy không?”. Giờ đây, câu hỏi đặt ra sẽ là: “Chúng ta sẽ hành động như thế nào? Khi nào chúng ta có thể bắt đầu?”. Lãnh đạo là những người giữ vai trò chủ chốt hướng nhân viên tiến tới các mục tiêu lớn lao.

Chúng tôi sử dụng mô hình kim tự tháp sau đây để giúp mọi người thấy rõ các giai đoạn dẫn dắt nhân viên từ nhận thức được tình hình cho đến trở thành nhân tố tiên phong trước các đổi mới. Tư duy chủ đạo luôn là sẵn sàng đón đầu mọi chuyển biến có thể ập đến bất cứ lúc nào, còn các lãnh đạo sẽ là những người hỗ trợ mọi người tự nguyện tiến lên mức độ phát triển tiếp theo.

Mô hình sẵn sàng trong kinh doanh

Nhận thức

Cũng bắt đầu từ nhận thức như triết lý quản lý thay đổi, nhưng tư duy sẵn sàng trong kinh doanh lại đặt trọng tâm vào yếu tố khác và hướng đến những mục tiêu khác. Xây dựng nhận thức là một tiến trình đối thoại hai chiều đầy minh bạch. Thay vì yêu cầu lãnh đạo đứng ra hướng dẫn một chiều, vốn nuôi dưỡng bản ngã và khơi gợi thái độ chống đối, triết lý này đi kèm với lời kêu gọi hướng đến điều tốt nhất. Ý tưởng cốt lõi của mô hình sẵn sàng trong kinh doanh là thúc đẩy nhân viên nhanh chóng đi từ việc nhận thức về các biến động và đổi mới, vốn là yếu tố cực kỳ cần thiết, cho đến hiểu rằng để các thay đổi trên biến thành hiện thực, mỗi bên đều phải tự nhận trách nhiệm về phần mình. Một khi đề án kinh doanh đã được làm rõ, các lãnh đạo có thể dễ dàng yêu cầu: "Vậy anh/chị dự định sẽ góp sức hoàn thành công việc như thế nào?".

Sau đây là một ví dụ minh chứng tại sao bước thứ hai nêu trên lại quan trọng đến thế. Tôi từng làm việc với một công ty đang đứng trước ngưỡng cửa đổi mới. Nhân viên một mực phản đối các thay đổi này, phàn nàn rằng họ hoàn toàn mù tịt về hướng đi chiến lược của công ty. Có thể nói giới lãnh đạo đều bị khủng hoảng tinh thần và nghĩ rằng nhân viên chống đối là do họ đã thất bại trong công tác truyền đạt định hướng. Chúng tôi thường nghe các nhân viên than thở: "Chúng tôi không biết chuyện gì đang xảy ra. Chúng tôi không hiểu chiến lược cụ thể như thế nào hay nó sẽ hướng chúng tôi đến đâu". Một ngày nọ, trước khi tới thuyết trình tại một cuộc họp, tôi có đi vào nhà vệ sinh và thấy bản kế hoạch chiến lược được dán ngang tầm mắt trên cánh cửa phía trong. Người ta không thể nào không thấy nó được.

Khi bắt đầu thuyết trình, tôi hỏi mọi người đang gặp phải những thách thức nào. Ngay lập tức các nhân viên lên tiếng viện lý do lãnh đạo đã giao tiếp không hiệu quả. Các nhân viên nói rằng họ không hiểu hướng đi của công ty và vai trò của họ trong bức tranh toàn cảnh. Tôi không dám chắc họ đang chờ đợi điều gì. Nhưng tôi biết rõ kỳ vọng được "mớm" cho từng thông tin một là kiểu chống đối gây rò rỉ rất nhiều phí tổn cảm xúc. Thông báo đầy rẫy khắp nơi – kể cả trong nhà vệ sinh kia mà! Các nhân viên đã không làm phần việc của họ, không chịu cập nhật thông tin và tìm ra phương hướng hành động thích hợp. Bản ngã khiến họ mải mê nghĩ về những điều bản thân muốn, rồi phản đối kịch liệt thay vì thích nghi.

Lãnh đạo giữ vai trò then chốt thúc đẩy mọi người đi từ mức nhận thức sang trạng thái sẵn sàng. Đây là bước chuyển quan trọng cần thực hiện nhanh chóng. Thông qua các câu hỏi khơi gợi nội quan và gạt ngang bản ngã, lãnh đạo có thể đi từ bước cung cấp thông tin sang bước đối thoại. Mấu chốt ở đây là phải đảm bảo chính nhân viên tự đưa ra các cam kết.

Sẵn sàng

Đặt trọng tâm vào sự thích nghi và khả năng tận dụng cơ hội, các lãnh đạo cần hỏi những câu khơi gợi tiến trình nội quan như: "Giờ nếu anh/chị đã nhận thức được những thay đổi ta phải đối mặt và hiểu rõ bản thân phải chịu trách nhiệm thích nghi theo những cách nào, tôi có thể tin tưởng rằng anh/chị sẽ thực hiện đúng như thế không? Mức độ sẵn sàng của anh/chị là bao nhiêu? Anh/Chị có thể gật đầu đồng ý với những chiến lược sắp tới chứ?". Hãy đặt câu hỏi cụ thể như: "Trên thang từ 1 tới 10, mức độ cam kết của anh/chị là bao nhiêu? Tôi có thể tin tưởng ở anh/chị chứ?". Nếu mức độ sẵn sàng còn thấp, câu tiếp theo cần hỏi là: "Vậy anh/chị đã có kế hoạch cải thiện mức độ sẵn sàng nào hay chưa?". Vậy là lãnh đạo sẽ không mắc vào những giả định đầy nguy hiểm.

Thường thì lãnh đạo không hỏi những câu như thế này hoặc chỉ nói thoáng qua ở những buổi hội họp. Ngay cả khi nhân viên tỏ rõ sự chống đối, lãnh đạo vẫn thường ngầm định đội ngũ của mình lúc nào cũng sẵn sàng. Mọi người thường im lặng trong buổi họp, rồi lại "xả van" trút giận tại những buổi gặp mặt với đồng nghiệp khi cuộc họp đã kết thúc. Đó là lý do tại sao chúng ta cần điều chỉnh mức độ sẵn sàng ở từng cá nhân bằng những câu hỏi: "Tôi có thể tin tưởng ở anh/chị không? Kế hoạch cho việc cam kết sẵn sàng trong công việc của anh/chị là gì?", cùng nhiều câu hỏi khác có tác dụng khiến người ta ý thức và nhìn được rõ yếu tố cam kết

sẵn sàng.

Tôi là người có niềm tin mãnh liệt rằng làm việc với những người có ý chí sẵn sàng sẽ đưa bạn đi xa hơn và nhanh hơn là bỏ nhiều nỗ lực dỗ dành những người tuy nhận thức rõ ràng các thay đổi nhưng vẫn một mực kháng cự chúng. Khi bạn đòi hỏi sự sẵn sàng từ đối phương, hãy chú ý làm rõ thông điệp của mình, đừng cho những cá nhân không sẵn sàng thêm thời gian và cơ hội rề rà "suy nghĩ". Tuy viết hai cuốn sách về vấn đề này, nhưng tôi vẫn thường mắc lỗi (gần như hằng ngày). Hãy để tôi lấy một câu chuyện làm ví dụ.

Gia đình chúng tôi sống gần một cái hồ ở bang Nebraska, Mỹ. Chúng tôi rất thích xuống hồ tắm. Lúc nào thuyền của chúng tôi cũng là chiếc cuối cùng rời bến vào mùa thu và là chiếc đầu tiên khởi động khi vừa chớm xuân. Vào những sớm cuối tuần thời tiết đẹp, tôi thường hô rõ mệnh lệnh: "Ai muốn ra hồ chơi thì mặc đồ vào ngay và có mặt tại bến trong vòng mười lăm phút nữa". Con trai tôi đứa nào cũng biết rõ quy trình, nên chúng nhanh chóng chuẩn bị, mặc đồ bơi giữ nhiệt để tránh cái lạnh buốt của làn nước mùa xuân. Khi mọi người đã có mặt đông đủ ở bến tàu, tôi bắt chúng phải lên thuyền và chèo ngay. Nếu cứ mặc đồ bơi đứng đợi dưới ánh mặt trời, chẳng mấy chốc tôi sẽ có mấy cục thịt nướng mất.

Buổi sáng thứ Bảy nọ, hầu hết mấy đứa con của tôi đã yên vị trên thuyền, trang bị đầy đủ, sẵn sàng chờ thuyền chèo đi. Còn tôi đang ở đâu nhỉ? À đúng rồi, tôi vẫn đang ở trong bếp, làm một nhà lãnh đạo kém hiệu quả.

Tôi hỏi Cậu Con Thứ Ba: "Con không đi với mọi người sao?". Anh chàng nhận thức được rằng anh em của mình đã sẵn sàng cả rồi và đang háo hức chờ đợi ngoài kia, nhưng cậu vẫn một mực kháng cự, cố thỏa hiệp theo hướng có lợi nhất cho mình. Cậu ta hỏi: "Nhỡ bạn con gọi đi chơi đâu đó vui hơn thì sao? Mẹ có cho thuyền quay trở lại để con lên bờ không? Chúng ta mua sandwich tại Subway để ăn trưa được chứ? Mẹ có bắt các anh và các em nghe danh sách nhạc của con được không? Con có thể lên bờ trước các anh và các em được không?".

Trong khi tôi đứng trong bếp đàm phán với "tên khủng bố" bé nhỏ của mình, những cậu nhóc đã sẵn sàng phải đợi ngoài kia đang bị nắng hun nóng chín. Từ nhiệt tình hưởng ứng, chúng trở nên nóng nảy rồi cáu kỉnh. Tại sao số đông lại phải chịu trận làm "con tin" chỉ để một người liên tục nài nỉ cấp trên đáp ứng các yêu cầu

của bản thân trước khi có thể tham gia?

Trong các tổ chức, một khi bạn đã xác định và thu hút được những thành phần sẵn sàng vì doanh nghiệp, hãy ngừng bảo bọc những ai chưa thể làm được việc đó. Hoặc họ sẽ tìm được phương án khả thi và cùng đồng hội đồng thuyền, hoặc họ sẽ bỏ lỡ chuyến hải trình mới của công ty. Những cuộc đối thoại định hướng nhân viên sẽ giúp nhấn mạnh đặc quyền khi ở lại với tổ chức phải đi đôi với sự cam kết toàn diện và tinh thần trách nhiệm.

Ủng hộ

Khi mọi người đã cam kết sẵn sàng, hãy đưa họ đến bước phát triển tiếp theo. Hầu hết mọi người bày tỏ tinh thần cam kết trong những cuộc hội thoại riêng tư chứ ít khi nào lên tiếng công khai sự ủng hộ của bản thân. Điều này sẽ làm cho nhóm thiểu số to tiếng chống đối đoạt thế thượng phong trong các cuộc đối thoại và các tương tác nhóm, làm trật bánh đường tàu. Có lẽ bạn đã gặp trường hợp giống tôi, chứng kiến vô số lãnh đạo bất lực trước làn sóng phản kháng tiêu cực tại các buổi họp, để rồi nhận được hàng loạt những lời bình luận, email và tin nhắn ủng hộ sau khi cuộc họp kết thúc. Chẳng có ích gì cả. Trong những tình huống như thế, tôi cảm ơn họ nhưng cũng chỉ ra rằng nếu được bày tỏ đúng thời gian, đúng địa điểm, những lời ủng hộ ấy sẽ có sức ảnh hưởng lớn đến nhường nào.

Lời kêu gọi hướng đến những điều tốt đẹp nhất cũng yêu cầu ta phải toàn tâm toàn ý với những gì đã hứa sẽ sẵn sàng cam kết, phải công khai thể hiện sự ủng hộ của bản thân. Làm vậy, ta sẽ loại bỏ được những kẻ ủng hộ nửa vời. Nếu nhân viên cảm thấy khó có thể công khai sự ủng hộ của mình trước tập thể, thì họ vẫn đang đắm chìm trong bản ngã. Vì vậy, tôi xin đề xuất áp dụng một chiến lược giúp vượt lên trên bản ngã được gọi là "huy động số đông im lặng".

Tôi từng làm việc tại một công ty công nghệ cao rất tự hào về nền văn hóa doanh nghiệp mở và bao dung. Bất cứ ai cũng có thể phát biểu ý kiến về bất kỳ vấn đề gì trong công ty. Để làm được điều này, công ty có tạo một diễn đàn nội bộ trực tuyến nơi mọi người có thể chuyện trò trao đổi. Ý định là thế này. Trong môi trường mở như thế, mọi người có thể tự do phát biểu những ý tưởng tuyệt vời của mình, hợp tác giải quyết các vấn đề và chia sẻ thông tin để những ý tưởng đắt giá nhất đều được mọi người biết đến. Nhưng diễn đàn đã không thực hiện được sứ mệnh của nó khi một nhóm thiểu số lớn tiếng phản đối mọi ý tưởng lại tiến lên làm chủ các

cuộc đối thoại. Họ sử dụng diễn đàn làm nơi đưa ra những nghi vấn về phương phướng và quyết định của công ty. Thay vì chia sẻ kiến thức chuyên môn hay giúp cải thiện tình hình, đưa công ty hướng đến những điều tốt đẹp nhất, họ tích cực bêu xấu và than vãn "Tại sao chúng ta không thể làm thế này?" và "Tại sao chúng ta không nên làm thế kia?".

Rất nhiều đồng nghiệp thường bày tỏ họ chán nản với thành phần trên đến mức nào, nhưng không công khai thái độ đó. Họ cảm nhận được những lời chỉ trích không ngừng nghỉ khoác lớp vỏ "góp ý" hoặc nhằm "thể hiện quyền người lao động" khó nghe và nản lòng đến nhường nào. Nhưng bởi vì đa số hầu như im lặng hoàn toàn trước những lời phản đối trên, mọi người đều có ấn tượng rằng quan điểm của nhóm thiểu số mới là ý kiến của tập thể, được mọi người ủng hộ.

Lãnh đạo thường hay muốn "chặn họng" nhóm thiểu số này, nhưng tôi đề nghị một chiến thuật khác: Hãy huy động số đông im lặng kia. Làm thế nào à? Đầu tiên, khi các nhân viên phàn nàn về những người lúc nào cũng to tiếng chỉ trích, hãy yêu cầu họ sử dụng những quyền mình đang nắm trong tay. Họ có thử lên tiếng bác bỏ những lời lẽ tiêu cực như thế hay chưa? Họ có từng đứng lên giữa buổi họp và lên tiếng ủng hộ công khai những gì họ âm thầm đồng tình?

Khi các lãnh đạo bắt đầu huy động số đông im lặng lên tiếng, họ trực tiếp đối đầu với thành phần phản đối tại các cuộc họp cũng như trên diễn đàn trực tuyến bằng những luận cứ đến từ chính đề án kinh doanh của công ty. Số đông im lặng giờ đây không còn úp úp mở mở nữa; họ thẳng thừng lên tiếng công khai ủng hộ quyết sách của công ty. Nhờ có làn sóng đồng tình mạnh mẽ này, diễn đàn trực tuyến kia cuối cùng cũng được dọn dẹp sạch sẽ, trả về hiện trạng ban đầu – một nơi dành cho những ý tưởng sáng tạo và tinh thần hợp tác. Những thị phi vô bổ lắng xuống, tạo điều kiện cho những cuộc trao đổi sôi nổi có ích cho doanh nghiệp hơn. Không còn làm ngơ và im lặng chịu trận, giới lãnh đạo và số đông đã đánh bại thành phần phản đối, vạch trần sự thật rằng những cá nhân tiêu cực chỉ là nhóm thiểu số.

Để có thể khiến mọi người từ thụ động im lặng tiến lên chủ động công khai ủng hộ, lãnh đạo có thể tìm đến các cá nhân ít gây chuyện vô bổ và thường đồng ý với điều mới. Những cá nhân này có thể làm hình mẫu cho nhân viên khác thấy thế nào là bày tỏ công khai sự ủng hộ của bản thân, từ đó đưa ra yêu cầu: "Vậy tôi có thể tin tưởng anh/chị được không? Liệu anh/chị sẽ đứng lên

công khai ủng hộ ý tưởng này trong buổi họp sắp tới chứ?", hoặc "Tôi có thể tin tưởng anh/chị sẽ dám đứng lên phản ứng lại những ý kiến tiêu cực bằng cách nhấn mạnh tiềm năng của dự án này đối với tương lai của công ty hay không?". Lãnh đạo có thể giúp các nhân viên tạo ra một bài nói ngắn ủng hộ đề án kinh doanh để họ có thể lập tức lấy đó làm đối trọng cho những lời phản đối bất cứ khi nào và ở bất cứ đâu – trong thang máy, nhà vệ sinh, hay phòng nghỉ.

Sau khi đã dẫn nhân viên qua các mức độ nhận thức, sẵn sàng, và lên tiếng ủng hộ, lãnh đạo đã có thể tiến lên mức độ tiếp theo – tạo ra các thành viên tích cực. Ở một cảnh giới nhận thức cao hơn, nhân viên sẽ hiểu được mình phải thay đổi cách làm việc và cấu trúc nhóm nhằm đối diện với thực tế mới, đạt đến thành quả mỹ mãn, đồng thời luôn duy trì trạng thái sẵn sàng trong mọi hoàn cảnh là trách nhiệm chung của toàn tập thể.

Thành viên tích cực

Với một tâm trí thông thoáng, không còn các lời phản đối ngáng đường, những người sẵn sàng ủng hộ chiến lược nhanh chóng bắt tay vào thực hiện những hành động đúng đắn. Lời kêu gọi hướng đến điều tuyệt vời nhất, nhờ liên tục khiến mọi người nhìn nhận rõ thực tế hằng ngày, chắc chắn sẽ giúp ta đạt được thành quả mỹ mãn.

Khi lãnh đạo truyền đạt thông điệp về những đổi mới cần phải diễn ra, các nhân viên có thể nhiệt tình tham gia bằng cách tiếp nhận thông tin đó và đề xuất những phương pháp điều hướng bản thân theo mục tiêu phát triển mới của công ty, qua đó giúp đỡ lẫn nhau làm việc theo cách mới mẻ và hiệu quả hơn. Trách nhiệm chung đồng nghĩa với việc mọi cá nhân phải nội quan bản thân mình thay vì liên tục chống đối. Kỳ vọng của giới lãnh đạo là các nhân viên sẽ vượt qua những ước muốn và nguyện vọng cá nhân để có thể tiến lên tạo ra được thành quả mỹ mãn nhờ tận dụng tiềm năng từ những thay đổi xảy đến với doanh nghiệp.

Bằng cách sử dụng các công cụ vượt qua bản ngã được đề cập đến trong cuốn sách này, lãnh đạo có nhiệm vụ làm rõ những hành động cần thực hiện và những kết quả cần đạt được. Các nhân viên sẽ đồng hành cùng sự đổi mới, tự đưa ra quyết định họ sẽ phản ứng thế nào trước tình hình hiện tại. Họ không còn xem bản thân là nạn nhân nữa, họ sẽ chủ động tận dụng cơ hội mà các thay đổi và biến động mang đến. Họ chịu trách nhiệm phát triển các kỹ năng và năng lực cần thiết để làm chủ hiện tại và sẵn sàng cho

tương lai.

Ngoài ra, lãnh đạo còn có nhiệm vụ đặt ra các câu hỏi nội quan giúp nhân viên tự đánh giá bản thân: "Kế hoạch thích ứng của anh/chị là gì? Anh/Chị sẽ sắp xếp, điều chỉnh công việc như thế nào để có thể đạt được kết quả yêu cầu? Anh/Chị nghĩ bản thân cần làm gì để công ty có thể tận dụng được sự thay đổi này? Anh/Chị sẽ làm những điều đó như thế nào?".

Shellie là giám đốc một công ty tư vấn chuyên cung cấp dịch vụ phân tích dự báo* và quản lý lao động, đã từng được huấn luyện các phương pháp Lãnh đạo Trọng Thực tế. Công ty cô đang triển khai một loạt dự án nhằm ứng phó với việc thị trường ngày càng phức tạp đang đặt ra thêm nhiều thử thách mới cho doanh nghiệp. Một ngày nọ, cô phải đối diện với một tình huống liên quan đến chính sách Mở cửa kinh điển: Một nhân viên cáu kỉnh đẩy chiếc xe chở "than" vào văn phòng ta thán rằng anh không nhận được cơ hội phát triển và sợ bản thân sẽ bị bỏ lại phía sau. Trong khi đồng nghiệp cùng nhóm được chỉ định thực hiện những dự án cao cấp và các chiến dịch đổi mới, anh ta lại cảm thấy như bị "cho ra rìa". Anh ta buộc tội Shellie đã thiên vị những thành viên khác.

* *Quy trình phân tích dự báo bao gồm thu thập các dữ liệu từ khách hàng hoặc từ thị trường để phát hiện các kiểu mẫu hành vi, từ đó đưa ra các dự báo về xu hướng mua hàng hoặc xu hướng phát triển trong tương lai. Nhờ những công cụ phân tích này mà các doanh nghiệp mới có thể đánh giá sức mua và nhu cầu khách hàng, từ đó quyết định chiến dịch marketing và phân phối phù hợp. Các công cụ phân tích dự báo cũng được vận dụng để đánh giá mức độ rủi ro của các khoản đầu tư vào các công ty khởi nghiệp.*

Nhờ những gì đã được huấn luyện, thay vì đổ lỗi cho nhân tố khác hay tỏ ra phòng vệ, Shellie bình tĩnh đáp lại những lời phàn nàn này như sau: "Điều gì ngăn cản anh giơ tay nhận việc?".

Cô chỉ ra hãy còn rất nhiều dự án đầy thách thức khác đang chờ được giải quyết. Các thành viên khác đã chủ động đứng lên đề nghị đóng góp công sức và tài năng nhằm hoàn thành chiến dịch. Shellie hỏi tiếp: "Anh sẵn sàng cam kết thực hiện các dự án và hành động nào để chiến dịch của chúng ta có thể tiến triển trôi chảy?". Những câu hỏi như thế này giúp anh ta vượt lên trên bản ngã và nhận ra câu chuyện vô bổ mà chính mình đã tạo ra. Vấn đề không phải là các thành viên khác được ưu ái ban cho cơ hội. Vấn đề là anh ta đã không chịu giơ tay nhận việc và tích cực tham gia

chiến dịch. Mặc dù đã cam kết sẵn sàng, nhưng anh lại thụ động chờ ai đó giao cho mình một dự án hay ho.

Vị giám đốc nêu lại các dự án quan trọng chưa có người đảm nhiệm: "Anh sẵn sàng tham gia cái nào?". Rồi cô ấy cam kết sẽ ủng hộ và khuyến khích anh theo đúng cách mà anh tận tâm tận lực vì dự án. Thay vì cãi cọ và gây ra biết bao phí tổn cảm xúc, Shellie lại sử dụng những câu hỏi trên như chất xúc tác khiến nhân viên chỉnh lại câu chuyện của mình và đưa ra lựa chọn khác. Kết quả là anh ta đã điều hướng cảm xúc chán nản và sợ hãi của mình, biến chúng thành năng lượng thúc đẩy năng suất, cải thiện hiệu suất làm việc chung của đội ngũ cũng như gặt hái thành công. Khi được các lãnh đạo hỗ trợ vượt qua bản ngã, nhân viên có thể nhận ra được những chuyện vô bổ trong đầu đã cản trở họ tận dụng cơ hội hưởng ứng chiến dịch và gặt hái thành quả như thế nào. Một khi đã trở thành thành viên tích cực, các nhân viên sẵn sàng trước mọi công việc. Họ không bối rối, không phản kháng, không yêu cầu được nuông chiều và cũng không thụ động chờ lãnh đạo bảo mình phải làm gì. Họ phấn khởi trước những khả năng mới, nỗ lực tìm hiểu, phát hiện ra những gì mình biết và chưa biết, cũng như làm thế nào để biết được những điều chưa biết đó.

Tới đây, các lãnh đạo có thể đưa nhân viên lên đỉnh cao nhất trong mô hình kim tự tháp. Đây là lúc lãnh đạo giúp nhân viên trở thành nhân tố tiên phong.

Nhân tố tiên phong

Tổ chức sẽ không hoạt động hiệu quả nếu các cá nhân dẫn đầu các đổi mới đều thuộc giới lãnh đạo. Chính các nhân viên, vốn gần gũi và thấu hiểu thị trường nhất, mới chính là nguồn tài nguyên vô giá giúp định ra các hướng đi mới cho doanh nghiệp. Các cá nhân tiên phong không chờ lãnh đạo bảo họ phải làm gì bởi họ luôn làm chủ được tình hình. Họ là các nhà thám hiểm liên tục nghe ngóng và khám phá những gì mới mẻ. Họ là những người năng nổ nhất trong việc định hướng nội bộ – những nhà tiên phong với tư tưởng cấp tiến và sáng tạo.

Đó là những gì một lãnh đạo muốn, nhưng hãy thật cẩn trọng. Bạn sẽ không muốn một người không có giấy phép cầm bánh lái điều khiển cả tổ chức đâu. Họ phải chứng minh mình đã sẵn sàng, đã phát triển qua các bước thấp hơn trong mô hình kim tự tháp, phải đủ nhận thức, cam kết sẵn sàng, ủng hộ mục tiêu chung của công ty và phải là thành viên tích cực trước đã. Hướng đi của họ phải đồng điệu với hướng đi của doanh nghiệp và tư duy của họ

phải gắn chặt với thực tế.

Đừng để những cái tôi cao ngạo tự huyễn hoặc bản thân đã đủ sáng suốt và đủ khả năng nhưng chưa từng ngồi sau tay lái đạt được ước nguyện đó. Nhún nhường để những thành phần như thế ngồi vào ghế tài xế chẳng khác nào vỗ về bản ngã cả. Bạn muốn những bác tài thực sự tiên phong và thực sự đáng tin cậy. Những ai chỉ đưa ra chủ kiến nhưng lại không có chuyên môn sẽ chỉ làm cho tổ chức chậm tiến, đôi khi giậm chân tại chỗ. Vậy làm sao biết được ai là người có bằng lái? Đó là những cá nhân tạo được các thành quả mỹ mãn trong điều kiện làm việc hiện tại, nắm vững tình hình thực tế, và lúc nào cũng chuẩn bị sẵn sàng cho tương lai.

Những nhân tố tiên phong bao giờ cũng nhìn về phía trước và luôn biết được cách tận dụng các đổi mới, cũng như hình dung được các thay đổi đó giúp ích cho công việc như thế nào. Ngay cả những nhân viên giỏi nhất và những thiên tài công nghệ vẫn đối diện với nguy cơ lạc hậu nếu không liên tục cập nhật thông tin về những biến động cũng như xu hướng sắp tới. Họ không chỉ phát hiện ra chúng, họ còn là những người tích cực bắt tay vào hành động nhằm loại bỏ chướng ngại và không ngừng cải tiến.

Đánh giá mức độ sẵn sàng

Bởi tinh thần sẵn sàng trong kinh doanh vô cùng quan trọng đối với thành công nên tôi đề xuất chúng ta hãy sử dụng thang đo mức độ sẵn sàng thay thế cho phương pháp đánh giá năng suất truyền thống. Trong khi đánh giá năng suất làm việc dựa vào các kết quả trong quá khứ, mức độ sẵn sàng trong kinh doanh lại là chỉ số chủ chốt thể hiện nhân viên và doanh nghiệp sẽ đạt được các thành tựu nào trong tương lai xa.

Các lãnh đạo có thể vận dụng các yếu tố trong mô hình kim tự tháp để đánh giá xem cá nhân, đội ngũ, và tổ chức/ doanh nghiệp của mình có nắm bắt xu thế, có tập trung vào chiến lược, có sẵn sàng cho các biến động và thay đổi trong tương lai hay chưa. Hãy đo lường mức độ sẵn sàng và gắn kết của nhân viên. Cuối cùng, hãy chú ý liệu họ có công khai ủng hộ hay không – số đông im lặng đã cất lên được tiếng nói của mình hay chưa? Đã có bao nhiêu người sẵn sàng đồng hành cùng đội ngũ, đóng góp cho các dự án mới, hay chuẩn bị tâm thế cho tiến trình tái cấu trúc công ty? Các thành viên tích cực nhất đang đóng góp những ý tưởng nào? Những đề xuất của họ có dựa trên các quy trình làm việc tốt nhất, các cải tiến mới nhất hay không? Hay họ chỉ muốn thay đổi diễn ra chậm nhất có thể? Có lẽ họ vẫn cố bám víu lấy môi trường làm

việc trước kia chăng? Phí tổn cảm xúc ngày càng tăng lên hay có giảm đi đáng kể? Hãy đặt ra các mục tiêu rồi đánh giá mức độ sẵn sàng của nhân viên. Làm thế cũng tương tự như việc cất lên lời kêu gọi hướng đến những điều tốt đẹp nhất vậy.

Một ví dụ thực tế à? Đó là Trung tâm Y tế Nebraska, nơi sở hữu đơn vị ngăn chặn nguy cơ sinh học lớn nhất Hoa Kỳ, đồng thời là khách hàng đã làm việc cùng chúng tôi trong nhiều năm.

Mười năm trước, trước khi các đơn vị kiểu này trở thành nhân tố then chốt trong việc phòng ngừa các thảm họa y tế cấp quốc gia, một đội ngũ chuyên gia y tế đầy tài năng đã chuẩn bị sẵn tinh thần đón nhận những biến cố có thể xảy ra trong tương lai. Họ nhận ra tinh thần sẵn sàng trước những thảm họa là quan trọng như thế nào. Từ đó, họ có thể phản ứng hiệu quả tức thì trước những sự cố như tai nạn máy bay, các vụ xả súng, nổ hạt nhân, v.v... Trạng thái sẵn sàng đón nhận bất cứ thảm họa nào giúp các trung tâm y tế phục vụ tốt hơn cho những người họ cam kết sẽ phục vụ, đồng thời nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Đội ngũ này hoạt động ở mức độ cao nhất trên mô hình kim tự tháp, tích cực tham gia lập kế hoạch và triển khai các phương pháp nâng cao mức độ sẵn sàng, đồng thời huấn luyện những cá nhân khác phát triển kỹ năng này.

Là những nhân tố tiên phong, đội ngũ y tế làm việc đầy hiệu quả này biết cách nhìn xa trông rộng và phát hiện được những mối hiểm nguy chưa được nhắc đến hay chưa được giải quyết. Trong một thế giới toàn cầu cho phép con người đi đến mọi nơi một cách nhanh chóng và hiệu quả, một bệnh dịch truyền nhiễm chết người – như virus Ebola chẳng hạn – có thể lây lan với tốc độ chóng mặt dù bắt nguồn từ đâu. Tình hình lúc đó là có rất nhiều nhân viên y tế không được đào tạo bài bản, thậm chí chẳng hề sẵn sàng chăm sóc sức khỏe cho những người mắc phải các căn bệnh như thế này. Nếu bệnh nhân không được điều trị kịp thời và cách ly nhanh chóng, nguy cơ bệnh dịch hoành hành cả trung tâm y tế và cộng đồng dân cư xung quanh hoàn toàn có thể trở thành hiện thực.

Đội ngũ đã huy động mọi nguồn tài nguyên khả dĩ để xây dựng một đơn vị ngăn chặn nguy cơ sinh học tập hợp những chuyên gia dày dạn kinh nghiệm nhất. Các chuyên gia y tế này không phải là những kẻ viển vông chỉ mãi nghĩ về tận thế. Họ là những người trọng thực tế dự đoán tương lai dựa trên kiến thức chuyên môn của bản thân cũng như các đổi mới. Họ đoán trước tương lai sẽ ra sao, họ cần hành động thế nào, và xắn tay áo lên thực hiện.

Rồi ngày ấy cũng đã đến. Dịch Ebola bùng phát ở châu Phi và đã lan sang Mỹ.

Trung tâm Y tế Nebraska đã sẵn sàng. Đội ngũ y tế không chỉ điều trị cho các bệnh nhân Ebola mà còn cứu mạng họ, đồng thời ngăn chặn nguy cơ lây lan dịch bệnh trên toàn quốc. Nhân viên trung tâm luôn trong trạng thái sẵn sàng đón những bệnh nhân cần dịch vụ chăm sóc sức khỏe tốt nhất. Và bởi Trung tâm Y tế Nebraska chú trọng đến yếu tố sẵn sàng trong kinh doanh, các bệnh nhân đã nhận được dịch vụ chất lượng đúng như họ mong muốn. Họ sống sót và hiểm họa y tế nghiêm trọng đã được ngăn chặn.

Sau dư chấn Ebola, Trung tâm Y tế Nebraska, nhờ hành động kịp thời, đã giành được nhiều lợi thế. Họ trở thành đối tác của chính phủ, xây dựng hệ thống các phòng ban chuyên biệt ứng phó với các nguy cơ dịch bệnh về sau. Các nhân viên trở thành những yếu nhân giúp đỡ các tổ chức y tế khác tăng cường năng lực chuẩn bị cho tương lai. Hiện tại, Trung tâm Y tế Nebraska dẫn đầu toàn quốc về mức độ sẵn sàng trong kinh doanh và đã nhận được hàng triệu đô-la tài trợ và góp vốn để tiếp tục cải tiến cũng như huấn luyện những đơn vị khác. Nhờ tinh thần sẵn sàng, trung tâm đã có thể tận dụng cơ hội và thu hút được nguồn tài trợ lớn cho chiến dịch tuyên truyền về sự sẵn sàng trong kinh doanh – một thành quả đáng ngưỡng mộ trong ngành chăm sóc sức khỏe y tế hiện nay.

Tuy đúng là các công ty thường không phải đối diện với vấn đề sinh tử hằng ngày, nhưng ví dụ nêu trên vẫn cho thấy doanh nghiệp có thể được lợi gì khi vứt bỏ triết lý quản lý sự thay đổi và tập trung vào mức độ sẵn sàng trong kinh doanh.

9

Hưởng ứng

Ở cương vị một lãnh đạo, hẳn bạn đã nhiều lần nghe và bàn tán về những phương thức khiến nhân viên hưởng ứng mục tiêu đã đặt ra?

Làm thế nào chúng ta thu hút được mọi người tham gia đóng góp cho mục tiêu chung?

Liệu họ sẽ nhiệt tình tham gia chứ?

Tôi nghĩ mọi người không hưởng ứng kế hoạch lần này lắm. Tôi phải làm gì để mọi người hăng hái hưởng ứng chiến dịch đây?

Tiếc là mỗi khi bạn suy nghĩ hay thốt lên những điều trên, một lượng lớn phí tổn cảm xúc đang chảy rào rào khỏi ngân sách công ty đấy.

Bảo với các lãnh đạo rằng việc gia tăng tỷ lệ hưởng ứng của nhân viên hoàn toàn thuộc về trách nhiệm của họ là một minh chứng khác cho thấy lẽ thường chưa hẳn đã là lẽ đúng. Lời khuyên này không chỉ như đeo thêm một cái gông vào cổ mà các lãnh đạo không tài nào tháo gỡ được, mà còn dung túng cho những thành phần đáng lẽ phải gánh lấy trách nhiệm đó, đẩy thành phần này vào thế thụ động. Những vị lãnh đạo khi lo lắng thuyết phục mọi người tham gia đóng góp đã vô hình trung cho phép các thành viên luôn cố chống đối các biến động và đổi mới dùng cả tổ chức làm con tin. Các lãnh đạo kiểu này thường cuống cuồng kêu gọi mọi người hưởng ứng, cố gắng thuyết phục mọi người thực hiện hành động đáng ra thuộc về bổn phận của nhân viên.

Giới lãnh đạo được khảo sát đã cho biết trong tổng thời gian họ phải bỏ ra để xử lý những chuyện vô bổ trong đội ngũ của mình,

trong đó 14% liên quan đến vấn đề thuyết phục nhân viên điều hướng bản thân và hưởng ứng chiến dịch, kế hoạch doanh nghiệp, bao gồm:

• Xử lý các nhân viên từ chối hưởng ứng chiến lược của tổ chức

• Giải quyết thái độ tiêu cực của nhân viên đối với những điều không thể thay đổi hoặc không thể thương thảo được

• Đối phó với các nhân viên tức giận vì không được hỏi ý kiến trước khi công ty ra quyết định

Khi các lãnh đạo được giao nhiệm vụ thuyết phục mọi người tham gia đóng góp, diễn biến tiếp theo chẳng khác nào một tập phim *Mission Impossible*. Sự thật là họ đâu thể nhào nặn, mua chuộc, giao phó, hay ra lệnh ép buộc mức độ hưởng ứng cao từ mọi người, dù có cố thử cách nào đi chăng nữa. Họ đề ra một kế hoạch hoàn hảo, cố gắng gây ấn tượng với mọi người bằng một ý tưởng xuất sắc, hoặc dùng mọi cách thuyết phục đội ngũ rằng doanh nghiệp cần phải đổi mới. Thế là thay vì thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo, họ lại trở thành những bảo mẫu liên tục bỏ phí nhiều thời gian quý giá chỉ để cãi tay đôi hay dỗ ngọt nhân viên. Việc làm này chẳng khác nào bảo bọc nhân viên cả.

Trong kinh doanh, thái độ hưởng ứng từ phía nhân viên không phải như những cái ghế da xe hơi hoặc phòng karaoke, phải đặt trước mà chưa chắc có thể sử dụng được. Yếu tố này là một điều kiện bắt buộc, là một trong những trách nhiệm cốt lõi của nhân viên. Các thành viên trong đội ngũ phải hưởng ứng kế hoạch kinh doanh khi đến nơi làm việc. Thay vì yêu cầu thẳng thừng và rõ ràng rằng các nhân viên cần phải hưởng ứng chiến dịch công ty, nhiều lãnh đạo lại lầm tưởng chính họ mới là người cần đứng ra lo liệu mọi sự, để rồi kiệt sức khi cố gắng tạo ra môi trường làm việc hoàn hảo không hề tồn tại trong thực tế chỉ để mọi thành viên tham gia hưởng ứng.

Hãy nhớ, tinh thần hưởng ứng của các nhân viên không phải là thứ cứ đổ nhiều tiền vào là mua chuộc được, nên đừng cố gắng làm thế nữa. Mỗi lần làm vậy, ta sẽ chỉ nuông chiều bản ngã, dung túng cho những cái tôi cao ngạo, và củng cố tư duy muốn "được làm" nạn nhân.

Tôi luôn khuyến cáo các lãnh đạo nên làm việc với những người sẵn sàng. Một khi nhân viên đã hưởng ứng thì cũng như họ thầm khẳng định: "Tôi sẵn sàng rồi". Giống như tinh thần trách nhiệm

và mức độ gắn kết, thái độ hưởng ứng là một lựa chọn, là một tuyên bố cam kết và là bước đi đầu tiên hướng tới hành động thực tiễn. Vai trò của lãnh đạo chỉ là phát hiện xem đâu là những thành viên đã cam kết sẽ hưởng ứng, rồi bắt tay làm việc với những người sẵn sàng tham gia để có thể đạt được thành quả mỹ mãn.

Lãnh đạo cần giúp mọi người hiểu ra sự thật rằng nếu họ muốn được giữ lại trong đội ngũ, họ phải hưởng ứng các kế hoạch và quyết định đã được đặt ra, đó là điều kiện tiên quyết. Khơi gợi tiến trình nội quan nơi nhân viên là một phương pháp hiệu quả giúp làm rõ những yêu cầu nhân viên cần phải đáp ứng. Thay vì cố gắng lôi kéo mọi người miễn cưỡng tham gia, các lãnh đạo có thể thẳng thắn khẳng định rằng hưởng ứng là một điều kiện bắt buộc thông qua những buổi trò chuyện khuyến khích đối phương tự đánh giá bản thân. Hãy hỏi: "Trên thang từ 1 tới 10, mức độ hưởng ứng các chiến lược/đổi mới của anh/chị là bao nhiêu?". Nếu nhân viên tỏ ra dè dặt, thể hiện sự chống đối hoặc cho thấy mức độ hưởng ứng thấp, các câu hỏi tiếp theo nên là: "Vậy anh/chị đã có kế hoạch nào để điều hướng bản thân nhằm hưởng ứng tích cực hơn hay chưa?", hoặc "Vậy anh/chị có thể sử dụng chuyện môn của mình như thế nào để hạn chế những mối lo ngại vừa nêu và đảm bảo bản thân sẽ tham gia đóng góp để công ty đạt được mục tiêu đặt ra?".

Nếu nhân viên tiếp tục bày tỏ thái độ dè dặt hay cho rằng yếu tố hưởng ứng nằm ngoài tầm với, hãy chuyển những câu hỏi nội quan trên theo hướng khác: "Có vẻ như anh/chị chưa thực sự sẵn sàng tham gia kế hoạch công ty vào thời điểm này. Nếu thế, dự định rút khỏi dự án hoặc rút khỏi đội ngũ hiện tại của anh/chị là gì?".

Câu hỏi này có lẽ sẽ khiến nhân viên vô cùng sốc, bởi nhiều khả năng họ chưa chuẩn bị rút lui. Nhưng nếu muốn thu về thành quả mỹ mãn, bạn đâu thể tạo điều kiện cho những thành phần chống đối tiếp tục làm việc với đội ngũ chỉ để họ phá hoại công sức người khác hoặc bày tỏ thái độ chán ghét mỗi ngày mỗi giờ. Tại sao chúng ta lại phải làm ngơ trước các nhân tố gây rò rỉ lượng phí tổn cảm xúc vô hạn như thế? Nếu nhân viên kiên quyết ở lại, câu hỏi sẽ quay về như trước: "Vậy thì anh/chị phải nêu kế hoạch điều hướng bản thân đi chứ?". Không có lựa chọn thứ ba đâu.

Trao cơ hội cho những người sẵn sàng

Những nhân viên làm việc với một tư duy tuyệt vời sẽ đóng góp phần lớn vào thành tựu chung của công ty và hiếm khi gây rò rỉ

các phí tổn dư thừa. Họ tìm cách bắt kịp nhịp độ thay đổi và giúp mọi người tìm ra kế hoạch hành động hữu hiệu nhất sau khi một quyết định được đề ra. Nếu đội ngũ của bạn không có những cá nhân nêu trên, đã đến lúc họ nên rút lui nhường chỗ cho những ai sẵn sàng.

Khoan vội nghĩ bản ngã sẽ dễ dàng cúi đầu chịu thua như thế. Khi mọi người đối mặt với sự thật rằng hành động tham gia hưởng ứng là điều kiện bắt buộc, bản ngã sẽ trở nên phòng vệ: "Vậy ý kiến của tôi không có giá trị gì ư?", hoặc "Vậy anh/chị muốn tôi trở thành một kẻ lúc nào cũng gật đầu đồng ý với các ý tưởng được đề ra dù biết rằng chúng không hề hiệu quả?". Vâng, bản ngã là chuyên gia gây khủng hoảng tinh thần người khác.

Khi không được hỏi ý kiến, bản ngã nhanh chóng nổi cơn tam bành bởi nó phát hiện ra lời nói của nó không còn giá trị và đó là chứng cứ hùng hồn cho thấy thế giới quan của nó không hề chính xác. Những dấu hiệu của sự trưởng thành – khả năng chấp nhận, thích ứng và tiến hóa – đều sẽ là những mối đe dọa đối với thế giới quan ấu trĩ của bản ngã.

Những nhà lãnh đạo tài giỏi biết chắc cũng như có thể làm rõ rằng điều họ cần nhất chính là các nhân viên chịu suy nghĩ và biết cách đóng góp công sức cũng như chuyên môn của mình để công việc được thực hiện thật trôi chảy. Ý kiến cá nhân chẳng hề đóng góp được gì. Hành động mới là yếu tố giá trị hơn cả. Các chủ kiến thường được nêu lên nhằm ngăn ta và mọi người hành động; trong khi hiểu biết chuyên môn là nguồn nhiên liệu xúc tiến các hành động cần thiết. Chủ kiến chỉ chăm chăm vào "vì sao ta không thể", trong khi hiểu biết chuyên môn là thành tố góp phần thúc đẩy ý chí "ta có thể xử lý vấn đề như thế nào".

Theo kinh nghiệm của tôi, những người thường xuyên bày tỏ chủ kiến đa phần là những người yếu chuyên môn. Đóng góp ý kiến cá nhân là một trong số những phương thức thể hiện thái độ chống đối thay đổi tinh vi nhất. Những người như thế này xem kháng cự là lựa chọn duy nhất bởi việc làm này sẽ che giấu được tâm thế chưa chuẩn bị của họ. Làm ngơ trước những lời phàn nàn chống đối, lãnh đạo vô tình dung túng những người chưa sẵn sàng đối diện với thực tế, chưa phát triển kỹ năng vượt qua trở ngại.

Các nhân viên năng suất hiểu rõ về nghĩa vụ phải tham gia hưởng ứng cũng như vai trò của hành động này kể cả khi họ không được hỏi ý kiến lúc quyết định được đưa ra. Thực vậy, trong thế giới hiện đại ngày nay, hầu hết các quyết định kinh doanh được ấn

định dù những người chịu ảnh hưởng có đồng ý với quyết định đó hay không. Chính xác là ta không nên hội ý tất cả mọi người cho từng quyết định một. Làm vậy không chỉ phi thực tế mà còn là một quy trình làm việc tệ hại. Mọi người cần chấp nhận vai trò tiếp nhận thông tin thay vì làm cố vấn – đó chính là tinh thần hưởng ứng ở mức độ cao nhất. Bạn cũng có thể sử dụng khẩu hiệu Lãnh đạo Trọng Thực tế sau nhằm giúp mọi người vượt qua bản ngã: "Ở lại hoan hỷ hoặc ra đi yên bình".

Nguyện vọng, tiềm năng và tính cách

Rất nhiều người không hiểu vai trò của quá trình ra quyết định trong một tổ chức. Doanh nghiệp không hoạt động theo cơ chế dân chủ. Những người ra quyết định chính là khách hàng, là thị trường, là đối thủ và các cơ quan chức năng, là những bằng chứng thực tế, là những cải tiến và đột phá mới xuất hiện. Nguyện vọng của các cá nhân làm việc cho công ty không tác động gì nhiều lên lợi thế cạnh tranh của công ty đó so với các đối thủ trên thương trường.

Khi đổi mới là điều cần thiết, những ai không liên quan đến tiến trình ra quyết định thường muốn có quyền quyết định bản thân có hành động theo kế hoạch đề ra hay không, cứ như thể họ có quyền phủ quyết vậy. Cần nhấn mạnh lại rằng nhu cầu đổi mới thường dựa trên cơ hội hoặc tiềm năng có thể tận dụng được. Thế nên thành phần chống cự cho rằng bản thân có quyền phủ quyết tức đã đặt ước muốn và nguyện vọng của bản thân lên trên tiềm năng phát triển của công ty. Đề án kinh doanh được phác thảo ra nhằm tận dụng các cơ hội đến từ các biến động và thay đổi nhằm cải thiện quy trình làm việc và quan hệ với khách hàng, cũng như tạo ra lợi nhuận. Ra sức chống đối bằng những câu nói như: "Tôi không thích như vậy", hoặc "Tôi muốn làm việc theo kiểu cũ hơn" chỉ chứng tỏ bạn có cái tôi quá cao ngạo mà thôi. Bạn đã đặt nguyện vọng cá nhân lên trên những tiềm năng bản thân và công ty có thể khơi dậy được.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Ước muốn và nguyện vọng cá nhân không thể là vật cản đối với tiềm năng phát triển của công ty.

Tôi đã từng hỏi một số người thường xuyên chống đối sự thay đổi xem tại sao họ lại làm như thế. Nếu lý do có vẻ thuyết phục, tôi hỏi họ bằng tất cả sự chân thành từ con tim rằng họ muốn bản thân được trao quyền gì. Câu trả lời có thể là: "Tôi muốn được tùy ý sử

dụng một ngàn đô-la mà không cần đợi phê chuẩn". Nhưng gượm đã, tôi bảo họ: "Điều anh/ chị muốn có thể gây thiệt hại cả triệu đô-la cho doanh nghiệp. Con số này lớn hơn rất nhiều so với số tiền anh/chị đưa ra". Vậy đấy, ước muốn và nguyện vọng cá nhân không thể nào là vật cản đối với tiềm năng phát triển của công ty.

Tôi từng nghe một cựu nhân viên phục vụ quán kể câu chuyện về chủ cũ của mình như sau. Quản lý tại quán ăn đó, vì muốn cắt giảm chi phí và giữ vững tính cạnh tranh của quán trên thị trường, đã quyết định nhân viên sẽ không nướng bánh mì sẵn cho khách nữa, mà bánh mì và máy nướng sẽ được đặt ngoài bàn ăn để mọi người tự nướng lấy. Thế là một khoản phí nhân công khá lớn được cắt giảm.

Quyết định này không phải đúng đắn sao? Thực khách có thể tự nướng bánh mì như cách họ muốn, mà lại còn được thưởng thức bánh ngay khi còn nóng nữa. Thế phản ứng của nhân viên như thế nào? Một làn sóng phản đối. Họ muốn giữ công việc nướng bánh cho quán. Nhưng vấn đề là ai cũng có thể làm việc đó cả, vậy nên số tiền tiết kiệm được hoàn toàn lớn hơn ước muốn và nguyện vọng của nhân viên.

Bản ngã rất ghét phải thay đổi. Nó thích ra điều kiện và được tự ý làm bất cứ điều gì nó muốn, thế thì khi khó khăn ập đến, nó có thể dễ dàng lơ đi trọng trách cần gánh lấy. Bản ngã cho rằng tinh thần hưởng ứng cũng phải là một thứ gì đó phải có điều kiện mới thực hiện được, bằng không nó sẽ đưa ra hàng tá lý do và kể lể vì sao quyết sách hay chiến lược mới không hiệu quả. Quyền được đề ra điều kiện hoàn hảo sẽ thoái thác đi phần trách nhiệm phải gánh lấy nếu "điều kiện không cho phép", nhất là khi sự thực quá đỗi… thực tế.

Và liệu những ước muốn và nguyện vọng trên có lợi cho bất cứ ai hay không? Tuân theo các nguyện vọng chỉ vuốt ve bản ngã, tạo cảm giác yên bình tạm thời, cho phép mọi người trì hoãn trong cuộc chơi. Mọi người cứ rề rà để chuyện chuẩn bị tâm thế "mai rồi hẵng tính". Nếu lãnh đạo cho phép nhân viên liên tục đặt nguyện vọng bản thân lên trên tiềm năng phát triển doanh nghiệp, chẳng mấy chốc công ty sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh. Điều đó kéo theo việc làm sẽ không được đảm bảo. Khi đó, bạn liệu có tự tin nói "Tôi mất việc rồi, nhưng ít nhất tôi không bị ép phải thay đổi bản thân" được hay không?

Tình cảm đâu thể mua chuộc

Khi các con mình đủ lớn, tôi đều dành chút thời gian dạy chúng chơi bài poker. Tôi thích poker và cần có bạn chơi poker trong các buổi tối hội họp gia đình. Một trong số các con tôi khó chỉ dẫn hơn những đứa khác. Chúng tôi nói đi nói lại luật chơi. Rồi chúng tôi xé nháp hết lần này đến lần khác. Cuối cùng, cậu có vẻ cũng đã hiểu được luật chơi. Cậu đã sẵn sàng chơi một ván thật. Tôi chia bài và bảo mọi người đặt cược.

Cậu con trai mới biết chơi của tôi do dự, tỏ vẻ chần chừ, nên tôi nhắc con đã tới lúc đặt cược. Cậu từ chối: "Chưa được thấy mấy quân bài của mẹ thì con không đặt đâu".

Tôi phá lên cười. Cậu giống rất nhiều người tôi từng được biết, những người muốn biết kết quả trước khi tham gia vào cuộc chơi. Con tôi muốn lách luật và làm đủ mọi cách để tăng cửa thắng. Nhưng luật chơi poker đâu có dễ dãi vậy, và quy luật cuộc sống cũng đâu có dễ dàng bẻ cong đến thế. Bạn phải chấp nhận cây bài mình được chia và đặt cược tùy theo kỹ năng bản thân dù chẳng hề biết gì về cây bài và kỹ năng của đối phương. Nếu thua một hai ván, bạn phải cố gắng phát triển các kỹ năng cần thiết để giành lấy lợi thế. Bạn cần được hướng dẫn để có thể xây dựng lòng kiên định cũng như làm bất cứ điều gì cần làm để làm chủ cảm xúc bản thân. Tất nhiên bạn cũng có thể bỏ cuộc, nhưng bạn không thể ở lại cuộc chơi và yêu cầu thay đổi luật. Lựa chọn hưởng ứng chiến dịch, đặc biệt khi các chiến dịch trong quá khứ không được như ý muốn, là tín hiệu cho thấy lòng kiên định. Và như ta đã biết, kiên định là một nhân tố quan trọng tạo nên tinh thần trách nhiệm.

Tôi từng làm việc với một công ty đã ra quyết định sử dụng phần mềm quản lý tiếp thị gọi là Salesforce. Đề án kinh doanh cho thấy phần mềm mang lại hiệu quả gấp bội trong công việc. Phần mềm cung cấp một phương thức quản lý tài khoản minh bạch, cho phép mọi người theo dõi được tất cả các hoạt động bán hàng và cải thiện quy trình quản lý kho vận của công ty. Mọi giao dịch được theo dõi từ khi khách hàng tìm đến công ty cho đến khi nhân viên bán hàng chốt được hợp đồng với khách. Mọi nhân viên có thể thấy rõ đâu là con đường hiệu quả nhất để dẫn khách hàng từ lúc họ chú ý đến dịch vụ công ty cho tới khi chốt hợp đồng. Quan trọng nhất, nếu có bất kỳ nhân viên bán hàng nào rời công ty, đội ngũ vẫn dễ dàng tiếp quản được hồ sơ khách hàng mà nhân viên này đang tư vấn.

Phần mềm được thiết kế nhằm tăng doanh số, tăng hiệu quả quản lý các tài khoản bán hàng trên toàn quốc, cũng như nhằm cắt giảm chi phí và điều phối kho vận, cải thiện trải nghiệm khách

hàng, và giảm thiểu rủi ro xảy đến khi nhân viên bán hàng kỳ cựu rời khỏi công ty – toàn những lợi ích chiến lược. Đây không phải tiềm năng phát triển tuyệt vời cho doanh nghiệp hay sao?

Những người bắt kịp công nghệ nhanh chóng hiểu tầm quan trọng của quản lý tài khoản chiến lược. Những lối bán hàng truyền thống vốn không thực sự phục vụ cho doanh nghiệp – ví dụ như việc thu về hàng tá thông tin liên lạc của khách hàng và xây dựng quan hệ với khách hàng tiềm năng mà không chia sẻ cho ai – sẽ sớm bị đào thải. Để tận dụng được cơ hội đầy hứa hẹn khi doanh nghiệp mua phần mềm về, hẳn mọi nhân viên đều phải nhanh chóng quen với quy trình làm việc mới. Không quản ngại khó khăn, băng băng tiến bước. Có vậy ta mới thành công, đúng không nào?

Nhưng Ed không nghĩ vậy. (Đừng lo, đây không phải tên thật của anh ta đâu.)

Ed không lấy gì làm hào hứng. Anh muốn được miễn không phải sử dụng phần mềm mới và viện dẫn lịch sử mười năm bán hàng thành công của mình làm bằng chứng. Anh muốn giữ danh sách khách hàng và hoạt động tiếp thị trên một biểu mẫu Excel lưu đâu đó trong máy tính của anh, nơi không ai có thể tiếp cận được. Cách làm việc này hiệu quả đối với anh ấy. Nếu anh ấy không cập nhật thông tin, cũng chẳng sao cả bởi dữ liệu khách hàng anh đã nhớ trong đầu cả rồi.

Lãnh đạo lo lắng khi nghe Ed dọa sẽ bỏ công ty và kéo theo khách hàng của anh ta nên đành chịu nghe theo yêu cầu trên. Lời đe dọa của Ed đã có hiệu lực, anh ta đã khiến cấp trên làm theo nguyện vọng cá nhân của mình, nhưng cái giá công ty phải chịu là gì? Những người còn lại trong đội ngũ bán hàng đã sẵn sàng thích nghi. Tại sao cảm giác thoải mái của riêng Ed lại quan trọng hơn tiềm năng to lớn mà phần mềm mới có thể đem lại cho cả hệ thống? Đó là một phép tính tồi – từ bỏ tiềm năng phát triển to lớn của cả công ty chỉ để chiều theo yêu sách Ed đưa ra. Công ty chịu thiệt hại chỉ để mua chuộc cảm tình của anh chàng bộ phận bán hàng.

Thử nhìn nhận tình hình trên theo cách dưới đây xem. Điều gì sẽ xảy ra nếu bác sĩ của bạn vẫn tiếp tục kê loại thuốc huyết áp mà bạn đã sử dụng suốt hai mươi năm qua mặc dù loại thuốc mới hiệu quả hơn nhiều đã xuất hiện trên thị trường? Để có thể kê loại thuốc mới, bác sĩ phải không ngừng cập nhật tin tức, đọc nhiều hơn các tài liệu y dược, thậm chí học một phần mềm mới hoặc

một phương pháp đọc bản xét nghiệm máu tiên tiến hơn. Trong khi với loại thuốc cũ, chẳng cần sự thay đổi nào xảy ra cả. Đương nhiên, sức khỏe, chất lượng cuộc sống, cũng như tuổi thọ của bạn sẽ được cải thiện nhờ sử dụng loại thuốc mới. Nhưng vị bác sĩ kia đã quyết định sẽ ưu tiên ước muốn kê toa kiểu cũ hơn những lợi ích bạn có thể hưởng được. Nếu điều đó xảy ra thật, bạn chắc chắn sẽ nổi giận, thậm chí muốn kiện vị bác sĩ kia tội vi phạm đạo đức nghề nghiệp. Nhưng dù gì đi nữa, bạn chắc chắn sẽ muốn đến gặp một bác sĩ mới.

Các đề án kinh doanh sẽ thất bại khi lãnh đạo cho phép nhân viên ưu tiên nguyện vọng và ước muốn của bản thân hơn tiềm năng phát triển của công ty. Nỗ lực giữ cho mọi người nhởn nhơ trong vùng an toàn sẽ không cho họ cơ hội phát triển, cản bước tiến của họ trên con đường hướng đến thành quả mỹ mãn và đẩy họ vào tâm thế bất lực trước những thay đổi sắp đến. Hành động đầu hàng trước những ước muốn cá nhân đó sẽ biến ta thành miếng mồi cho bản ngã, khiến ta kẹt mãi trong vũng lầy mang tên phí tổn cảm xúc. Đây là một kiểu làm việc gây nhiều tổn thất và không bền vững. Lãnh đạo nên ngừng tranh cãi với nhân viên về những điều không thể thương thảo được.

Giá trị của lời nói "Có"

Phần lớn mọi người chật vật trước khi đồng ý hưởng ứng chiến dịch kinh doanh bởi lối tư duy hạn hẹp. Ta thường tưởng rằng nói "Có" đồng nghĩa mình sẽ phải làm tất cả mọi việc, rằng mình sẽ phải rước thêm một khối lượng công việc ngập đầu hoặc phải đối diện với một thay đổi chóng mặt nào đó hoặc những điều tương tự. Có thể chúng ta chưa xây dựng được bất kỳ mạng lưới quan hệ nào cả trong và ngoài công ty nên ta tin chắc bản thân sẽ phải một mình gánh vác mọi việc. Thế là chúng ta đành nói "Không", tự ngăn cản chính mình thử sức với các ý tưởng đổi mới và bứt phá. Chúng ta tập trung vào lý do tại sao bản thân không thể làm được hơn là tận dụng sự hỗ trợ từ mọi người và tìm ra cách bản thân có thể xử lý vấn đề. Chúng ta thực sự cần phải lấy từ "Có" làm câu trả lời mặc định bất cứ lúc nào – hay ít nhất là khi ủng hộ một ý tưởng mới nào đó, hoặc khám phá làm thế nào để áp dụng ý tưởng đó vào thực tế.

Tôi xin kể câu chuyện sau nhằm minh họa cho điều tôi vừa nói. Một trong số các cậu con trai của tôi bị thương khi chơi bóng, và cậu đã dùng tư duy vị thành niên sáng suốt nhất để kết luận rằng đời mình thế là hết. Vậy nên tôi phải ngồi xuống ôn tồn truyền cảm hứng cho con, bàn về sự đa dạng trong sở thích. Tôi nói cho

cậu nghe về những hoạt động khác cậu có thể tham gia, để niềm vui của cậu không chỉ bó buộc với quả bóng. Tôi khuyên: "Sao con không thử tham gia diễn kịch, âm nhạc, hội chợ khoa học, các trò chơi mới đi? Thử bất cứ điều gì cũng được!". Cậu lắng nghe, nhưng tôi không chắc cậu có thực sự hiểu những gì tôi vừa nói hay không. Vào tối thứ Sáu nọ, trong lúc chán nản tột độ, con tôi có nhắc lại những gì tôi đã nói về sự đa dạng trong sở thích rồi hỏi cậu có thể đến xem một vở kịch có sự góp mặt của mấy người bạn được không.

Tôi ủng hộ con mình sẵn sàng thử những trải nghiệm mới mẻ. Thực ra, tôi hết sức vui mừng vì con đã lắng nghe lời khuyên của mình. Mặc dù vậy, tôi vẫn dùng dằng và muốn thốt nên từ "Không". Ngay lập tức, tôi nghĩ ngay thế là một đống việc sẽ ập xuống đầu mình. Tôi có tới tám cậu con trai trong khi tôi lại muốn hạn chế phải lên xe đi vào thành phố. Tôi đã đến đó hai lần trong ngày hôm đó rồi. Tôi đang mặc bộ đồ ngủ thoải mái chẳng muốn thay ra và đang định nhấm một ly rượu với chồng mình, người tôi chưa được gặp cả tuần đó.

Nhưng tôi nhanh chóng nhận ra rằng nói "Không" sẽ chẳng được lợi cho bên nào cả. Con tôi sẽ không thể làm theo lời khuyên tôi dành cho, còn tôi sẽ phải ở nhà với một cậu thiếu niên thất vọng. Quần quật với tám đứa con trai, tôi chẳng có mấy buổi tối cho riêng mình. Và cậu bé đứng trước mặt tôi đây là điều duy nhất ngăn tôi tận hưởng buổi tối lãng mạn bên chồng. Vậy là tôi nói "Có", nhưng chỉ đồng ý với ý định ra ngoài xem kịch của con.

Tôi nói: "Mẹ nghĩ con nên đi xem vở kịch này. Và bây giờ hãy bàn xem làm thế nào để đến đó". Vâng, tôi sử dụng từ "và" đi chung với lời nói "Có" của mình nhằm biểu thị mức độ hưởng ứng. Tôi ủng hộ kế hoạch của con, nhưng điều đó không có nghĩa là tôi phải hy sinh mọi thứ để biến dự định đó thành hiện thực.

Đề nghị đầu tiên của cậu đương nhiên là nhờ mẹ đưa đi. Tôi từ chối, nói rằng ngày hôm đó tôi đã vào phố hai lần rồi. Tôi đang mặc đồ ngủ và còn đang cầm một ly rượu trên tay. Thế là cậu đề nghị tôi gọi Uber. Tin buồn là vì tôi làm việc toàn thời gian và sở hữu xe riêng, nên tôi không dành ra khoản tiền dư nào để chi trả cho Uber cả.

Cậu phản bác lại lý lẽ của tôi, nói rằng mẹ của bạn cậu sẽ sẵn sàng chở con họ vào thành phố bất cứ lúc nào (một âm mưu khiến tôi cảm thấy tội lỗi vì kỹ năng làm mẹ kém cỏi của mình). Cách làm này suýt thành công, nhưng tôi vẫn tỉnh táo: "Con nói đúng. Bác

ấy có vẻ sẽ sẵn sàng giúp đỡ. Vậy sao con không thử gọi cho bác ấy xem?". Và cậu đã làm vậy! Người ở đầu dây bên kia nói rằng cô ấy sẵn lòng đón con tôi đi rồi đưa cháu về nhà sau khi vở kịch kết thúc.

Vậy là lời nói "Có" đã khiến cả hai mẹ con đạt được những gì đôi bên muốn. Con được đi xem vở kịch bạn diễn, còn tôi được dành cả buổi tối thứ Sáu riêng tư bên chồng.

Những người có kiến thức chuyên môn, tinh thần sẵn sàng trong kinh doanh, cũng như mạng lưới quan hệ hữu dụng có thể cho họ những gợi ý bổ ích, là những nhân viên đáng giá nhất bởi họ có thể nói "Có" trong hầu hết các trường hợp. Họ đồng ý tiên phong hướng đến mục tiêu và sử dụng nguồn tài nguyên của mình để tìm ra phương pháp giải quyết vấn đề sáng tạo. Đây không chỉ là một công cụ hữu dụng mà còn là một quy trình làm việc tuyệt vời. Nhanh chóng nói "Có" sẽ giúp ta phát triển và cải tiến.

Lời kết
Cất lời kêu gọi

Một số người có lẽ sẽ thấy phương pháp lãnh đạo này giống như thương cho roi cho vọt. Tôi lại thích diễn tả nó theo một cách khác: Thực tế là roi vọt. Thuật lãnh đạo là yêu thương. Tuy nhiên, trước khi các nhà lãnh đạo tiến bước theo hướng đi táo bạo và mới mẻ được đề cập đến trong cuốn sách – giúp mọi người vượt lên trên bản ngã và nắm bắt vô số cơ hội – hãy lưu ý một vài nhắc nhở thân thiện sau:

• Xem lại bản ngã của chính bạn trước khi dây dưa với bản ngã của người khác.

• Hãy thật dịu dàng. Chúng ta muốn lay mọi người tỉnh, chứ không phải hùng hục lôi họ dậy.

• Hãy từ từ mà tiến, hết sức cẩn thận trong tiến trình đả phá các tư duy "lỗi", thúc đẩy nội quan, và giúp mọi người phát triển khả năng nhận thức thực tại rõ ràng hơn.

• Kêu gọi mọi người hướng đến điều tốt đẹp nhất. Làm việc cùng những con người chung chí hướng để có thể đạt đến thành quả mỹ mãn.

• Đừng quên: Tiềm năng của con người là vô hạn. Một nơi làm việc lúc nào cũng tràn đầy sự sáng tạo, liên tục cho ra những cải tiến và bao giờ cũng sẵn sàng đối mặt với điều sắp xảy đến là mục tiêu hoàn toàn khả dĩ. Ta có thể an yên và vui vẻ ngay tại nơi làm việc. Một khi các phí tổn cảm xúc bị loại bỏ, công việc sẽ không còn là gánh nặng mà trở thành niềm hạnh phúc. Rồi ta có thể sử dụng phần năng lượng giữ lại được này để ăn mừng thành tựu và những kết quả tuyệt vời mình đã đạt được.

• Hãy trở thành một người giàu lòng trắc ẩn. Chúng ta là con người. Bất kỳ ai vào bất cứ lúc nào đều có thể bị cái tôi làm cho sa ngã. Ai cũng sẽ có lúc làm hỏng việc. Quan trọng là ta hãy tự tha thứ cho chính mình. Đó là một bài học cho ta, hãy đứng lên thử làm lại lần nữa.

• Biết thứ tha người khác thật nhanh chóng trong nhiều trường hợp khác nhau. Đừng ái ngại những ai muốn xin một cơ hội thứ hai. Khi nhìn nhận lại những khoảnh khắc lẽ ra ta đã có thể xử trí tốt hơn, hãy nói rõ ràng: "Tôi có ngẫm lại cuộc nói chuyện của chúng ta ngày hôm qua và nhận ra một cấp trên như tôi đã khiến anh/chị thất vọng. Tôi đã tiếp tay cho bản ngã thay vì giúp anh/chị đạt tới cảnh giới Vô Ngã. Thật xin lỗi, ước gì tôi đã làm như thế này sớm hơn. Ý tôi là… Chúng ta cùng thử lại nhé?".

Tôi mong rằng một ngày kia ở nơi làm việc, chúng ta sẽ có một tấm biển ghi rằng: CẢNH BÁO. BẢN NGÃ CỦA BẠN KHÔNG AN TOÀN Ở ĐÂY.

Phụ lục

Phương pháp lãnh đạo trọng thực tế

Những bài tập giúp ta vượt qua bản ngã

Phụ lục này tập hợp tất cả các công cụ Lãnh đạo Trọng Thực tế đã được đề cập trong những chương trước nhằm giúp người đọc dễ tra cứu và vận dụng hơn. Bộ công cụ dưới đây sẽ hỗ trợ bạn trong tiến trình giúp đỡ người khác ngừng phóng chiếu, vượt qua bản ngã, và đạt được những thành quả mỹ mãn:

NHỮNG CÂU HỎI HUẤN LUYỆN HAY 197

VIẾT NÊN CÂU CHUYỆN MỚI 199

MÔ HÌNH SBAR 202

NÂNG CAO TINH THẦN TRÁCH NHIỆM 211

LÊN KẾ HOẠCH CAM KẾT HÀNH ĐỘNG 216

BÀI TẬP ĐỘNG NÃO NGƯỢC 221

BÀI TẬP TƯ DUY TRONG KHUÔN KHỔ 224

CÁC CÂU HỎI NỘI QUAN 226

BÀI TẬP TỰ ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN 228

Hàng ngàn lãnh đạo đã sử dụng bộ công cụ này để tạo nên những tác động to lớn cho doanh nghiệp của họ. Như đã thảo luận trong các chương trước, đặt câu hỏi cho đối phương trả lời chính là chìa khóa dẫn đến phương pháp lãnh đạo hiệu quả. Những câu hỏi hay sẽ phát triển lối suy nghĩ chín chắn thông qua tiến trình tự đánh giá bản thân, qua đó nâng tầm nhận thức và bồi dưỡng tư duy. Những câu hỏi và bài tập nội quan giúp ta gạt bỏ những câu

chuyện vô bổ và nguy hiểm do bản ngã thêu dệt nên. Vượt qua cái tôi cao ngạo cũng đồng nghĩa với việc phí tổn cảm xúc sẽ được giảm thiểu trong khi ta ngày càng đạt được nhiều thành quả hơn.

NHỮNG CÂU HỎI HUẤN LUYỆN HAY

• Bạn đã giúp đỡ như thế nào/đóng góp những gì?

• Bạn biết chắc điều gì?

• Bạn nghĩ mình có thể đóng góp được gì cho tình hình hiện tại?

• Trong tình huống này, làm điều gì sẽ là tốt nhất?

• Chủ kiến bạn đưa ra có giúp mọi việc tiến triển hay chỉ nhằm cản bước kế hoạch hành động?

• Hành động hay chủ kiến của bạn, cái nào mang lại nhiều giá trị hơn?

• Bạn muốn chứng tỏ mình luôn đúng đắn hay muốn cảm thấy vui vẻ hơn?

Một số câu hỏi bổ sung

• Ta nên giúp đỡ/đóng góp theo cách nào?

• Bạn cam kết đến đâu?

• Vậy bạn đã cố gắng ra sao?

• Câu chuyện mà bạn đang tự kể cho bản thân là gì?

• Nếu tin vào câu chuyện đó thì bạn sẽ làm những gì?

• Đâu mới là sự thật?

• Nếu bỏ qua những câu chuyện trên, bạn sẽ giúp đỡ/đóng góp được những gì?

• Mục tiêu của bạn là gì?

• Bạn đã thử tiếp cận vấn đề theo những cách nào?

• Cho đến giờ, những phương pháp trên đã giúp ích cho bạn ra sao?

• Bạn muốn thay đổi điều gì trong phương pháp giải quyết vấn đề của mình?

• Bạn cam kết sẽ thực hiện những gì?

VIẾT NÊN CÂU CHUYỆN MỚI

CHỈNH LẠI CÂU CHUYỆN

Bạn sẽ nhận thức được bản thân đang suy nghĩ điều gì rõ ràng hơn khi viết mọi thứ ra giấy. Viết lách đặc biệt hữu dụng đối với những ai mới bắt đầu tập sử dụng các công cụ và phương pháp Trọng Thực tế, những ai chưa thể chủ động lắng nghe suy nghĩ của bản thân một cách thuần thục nhất. Về sau, bạn có thể dùng phương pháp này để gỡ rối tình hình, nhất là khi bị mắc kẹt trong những câu chuyện do bản ngã tạo ra. Bất cứ khi nào căng thẳng quá độ, hãy thư giãn và thực hiện bài tập sau:

1. Ngồi xuống và viết ra những gì bạn đang suy nghĩ.

Viết ra không phải để chia sẻ, mà để chính bạn nhìn nhận lại. Vậy nên đừng bận tâm đến chính tả hay câu chữ, ngữ pháp hay hình thức trình bày. Hãy để dòng suy nghĩ tuôn trào và viết ra chính xác những gì bạn nghĩ.

Đừng tự sửa lại hay đánh giá những gì bạn đang viết. Một đoạn chữ ngắn hay bài văn hơn mười trang - hãy viết bất cứ thứ gì bạn cảm thấy cần phải viết, cần được chuyển từ những gì trừu tượng trong đầu thành chữ viết trên trang giấy.

2. Dùng bút dạ quang tô hoặc gạch chân những gì bạn cho là sự thật.

3. Lướt qua những "sự thật" đó và tự hỏi: Liệu mình có biết chắc không? (Những điều này có phải là sự thật không, hay lại chỉ là một phần trong câu chuyện bạn tự kể cho bản thân?)

Hãy tưởng tượng bạn là biên tập viên tại một tòa soạn báo nào đó, loại bỏ hết những câu từ nào không phản ánh đúng sự thật, bao gồm cả những giả định và lời đánh giá chủ quan, bất cứ những gì bạn không thể khẳng định đúng sai, không thể kiểm chứng, những chi tiết viện cớ hay bất cứ kết luận hấp tấp nào.

4. Viết những sự thật còn sót lại sau quá trình tra xét kỹ càng sang một trang giấy riêng.

Bạn sẽ chỉ còn lại những gì chắc chắn phản ánh đúng sự thật. Và đó chính là thực tại. Những câu từ còn lại chỉ là câu chuyện bạn thêu dệt nên. Hãy vứt nó đi, xé vụn, đốt ra tro… làm bất cứ điều gì

cần làm để loại bỏ câu chuyện ấy. Tập trung vào sự thật - thực tại ngay trước mắt. Tự hỏi mình: Vậy tiếp theo mình có thể đóng góp những gì? Câu trả lời sẽ là chỉ dẫn đơn giản để bạn biết mình cần hành động ra sao. Việc của bạn chỉ là tuân theo những chỉ dẫn trên.

GIÚP NGƯỜI KHÁC BIÊN SOẠN CÂU CHUYỆN CỦA HỌ

Bạn có thể áp dụng bài tập này khi phải đối diện với những chiếc xe chở "than" trong những buổi huấn luyện một đối một với người khác. Hãy đảm bảo lúc nào bạn cũng thủ sẵn giấy trắng và bút dạ bên mình. Ngay khi thấy một ai đó hì hục đẩy xe chở "than" tới, hãy lắng nghe những điều khó chịu mà người đó kể lể nhưng chỉ tập trung vào những sự thật lẩn khuất trong lời kể trên. Nghe được sự thật nào, hãy viết ngay điều đó ra giấy. Khi câu chuyện kết thúc, đưa mẩu giấy chỉ ghi lại những sự thật mời người kia đọc và hỏi: "Đây có phải là tất cả những gì chúng ta biết chắc chắn không?". Nếu lồng vào một chút sự đồng cảm, kỹ thuật này có thể giúp ta tháo ngòi tình hình căng thẳng, đưa đối phương trở về trạng thái trung lập, giúp họ xác định những hành động cần làm tiếp theo nhằm đóng góp tích cực cho tình hình hiện tại.

MÔ HÌNH SBAR

NHỮNG AI CẦN ĐẾN MÔ HÌNH SBAR?

Mô hình SBAR (xem mẫu điền ở trang 209) có thể áp dụng vào nhiều tình huống khác nhau, đặc biệt hữu dụng đối với:

• Những người cần nhanh chóng xử lý câu chuyện để tìm ra cốt lõi vấn đề.

• Những lãnh đạo muốn lật ngược tình huống: "Cho tôi xin một phút được không?".

• Những lãnh đạo muốn chắc chắn rằng nhân viên đã tự xử lý được câu chuyện họ thêu dệt nên. Mô hình SBAR sẽ là kim chỉ nam dẫn lối cho tư duy nhân viên, đồng thời giúp các lãnh đạo tiếp nhận thông tin từ nhân viên, chấp nhận đề nghị của họ, cũng như hướng họ đi theo quyết định của công ty hiệu quả hơn.

MÔ HÌNH SBAR LÀ GÌ?

Mô hình Tình hình hiện tại (Situation) - Bối cảnh (Background) - Đánh giá (Assessment) - Khuyến nghị (Recommendation) chính là phương pháp:

• Điều hướng suy nghĩ nhân viên bằng cách triệt tiêu các phí tổn cảm xúc.

• Chuẩn hóa quy trình tư duy.

• Cụ thể hóa tình hình thực tại và làm rõ yêu cầu phát triển.

• Có thể ứng dụng ngay vào tình huống xảy ra trước mắt.

• Giúp ta nhìn nhận thấu đáo, sâu sắc hơn suy nghĩ của người khác.

• Giúp các lãnh đạo tận dụng tối đa quỹ thời gian của mình, đồng thời đảm bảo vấn đề được xử lý trong khoảng thời gian hợp lý. Đây là lý do quan trọng nhất vì sao bạn cần sử dụng SBAR - bởi bạn sẽ trở về làm đúng công tác lãnh đạo thay vì mất thời giờ quản lý nhất cử nhất động của từng nhân viên.

VÌ SAO NÊN ÁP DỤNG SBAR VỚI ĐỘI NGŨ CỦA BẠN?

Khi nhân viên đã hoàn thành bảng SBAR và trình lên cho bạn, họ đã xử lý xong câu chuyện họ tự thêu dệt nên – gạt bỏ được những chuyện vô bổ và chỉ để lại sự thật – họ đã sử dụng óc phê phán để có thể trình bày tình hình theo góc nhìn trung lập nhất có thể.

Mô hình này cũng giúp lãnh đạo nhìn nhận sâu sắc hơn lối tư duy của nhân viên, xem họ cần phát triển ở khoản nào và họ đã thành thạo tư duy trọng thực tế đến đâu. Mặt khác, SBAR đảm bảo nhân viên lúc nào cũng nắm chắc sự thật trong tay và cho họ thấy bản thân cần lãnh đạo hỗ trợ thêm về mặt nào.

Nhân viên và lãnh đạo có thể lướt qua nhiều bảng SBAR trong cùng một lúc. Thông qua đánh giá của lãnh đạo về từng mô hình một và lời chỉ dạy cụ thể cho từng bảng, nhân viên có thể điều hướng suy nghĩ sao cho phù hợp với tư duy của lãnh đạo và tiến bước theo hướng đi chắc chắn sẽ dẫn đến thành quả mỹ mãn.

Sau khi xem qua nhiều mô hình SBAR khác nhau, nhân viên có thể dần nghiệm ra được những bài học quý báu dựa theo lời chỉ đạo nhất quán từ cấp trên. Những bảng SBAR này vừa là kho kiến thức quý báu cho nhân viên đào sâu học hỏi, mà cũng là những ví dụ điển hình cho công tác điều hướng và phát triển nhân viên. Cuối cùng, mô hình SBAR sẽ tạo điều kiện cho toàn bộ doanh nghiệp hành động thống nhất theo các quyết định đã được đưa ra.

Mô hình SBAR, vốn là công cụ then chốt góp phần tháo ngòi các

câu chuyện thị phi và dẫn đến thành công, giúp ta tiết kiệm năng lượng, dồn toàn lực vào giải quyết vấn đề, tránh xa những điều vô bổ. Các vấn đề sẽ không còn mang tính cá nhân nữa. Mọi người theo đó sẽ được làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp hơn, nơi những ý tưởng tốt nhất có thể được thai nghén và đề xuất. Dần dần, phương pháp xử lý và truyền tải thông tin hiệu quả này sẽ trở thành thói quen được các nhân viên trong đội ngũ thực thi.

MÔ HÌNH SBAR CHUYÊN SÂU CHO LÃNH ĐẠO

Mô hình SBAR nên được chia thành bốn phần súc tích, nằm gọn trên một mặt giấy. Mỗi phần tối đa chỉ vài dòng.

TÌNH HÌNH HIỆN TẠI (SITUATION)

Phần Tình hình hiện tại bao gồm một câu khẳng định ngắn gọn về tình huống cả đội phải đối mặt – chỉ nêu lên sự thật, không có những chuyện vô bổ, không viện lý do lý trấu gì cả. Câu khẳng định này phải tóm lược được những gì ta biết chắc chắn về tình hình hiện tại. Là một nhà lãnh đạo, nếu xem qua phần này, hãy tự hỏi:

• Câu khẳng định này đã mô tả đúng thực tế chưa? Có trung lập hay không? Có bộc lộ tinh thần trách nhiệm hay không? Có thẳng thừng hay còn vòng vo?

• Câu khẳng định này đã chính xác chưa? Đã bao quát được vấn đề chưa? Có phản ánh thực tế đang diễn ra theo cách đơn giản, dễ hiểu nhất hay không?

BỐI CẢNH (BACKGROUND)

Phần Bối cảnh bao gồm vài dòng mô tả súc tích về những dữ liệu có liên quan đến tình hình hiện tại, cần được xem xét kỹ càng trước khi quyết định bước hành động tiếp theo. Khi xem qua phần này, lãnh đạo cần đặt câu hỏi:

• Có bất kỳ phần thông tin và sự kiện nào bị bỏ sót không?

• Có bất kỳ sự kiện nào không cần thiết gây nhiễu loạn sự thật hiện hữu trong phần này không?

• Nhân viên đã không nhận ra hoặc xem nhẹ dữ liệu nào?

Nhân cơ hội này, hãy nâng cao hiểu biết của nhân viên về

những nhân tố có thể tác động tới tình hình hiện tại.

ĐÁNH GIÁ (ASSESSMENT)

Phần Đánh giá là nơi dành cho người viết phân tích tình hình hiện tại. Nếu chữ S trong SBAR là câu hỏi "WHAT" ("Vấn đề là gì"), thì chữ A chính là "SO WHAT" ("Vậy thì phải làm sao"). Nhận thức về tình hình này tạo nên khác biệt gì? Vì sao mọi người nên quan tâm đến điều đó? Nguyên nhân gốc rễ là gì? Nhân viên và lãnh đạo đã không chú ý đến điều gì? Mối quan tâm và những rủi ro chính là gì? Ta cần hiểu vấn đề này ra sao? Phần này yêu cầu người viết chẩn đoán chính xác và lý giải tình huống thật đúng đắn.

Đến phần này, các lãnh đạo sẽ có cơ hội nhìn nhận được năng lực tư duy phản biện của nhân viên đang ở mức nào, đồng thời soi thấu được ưu nhược điểm trong khâu giải quyết vấn đề của họ. Tuy nhiên, lãnh đạo cũng nên chú ý đến sắc thái của bài phân tích. Hãy tự hỏi:

• Các đánh giá này được viết bằng trách nhiệm hay xuất phát từ tư duy "muốn làm" nạn nhân và thái độ bất lực do được nuông chiều quá mức?

• Phần này đã liệt kê được toàn bộ nguyên nhân gốc rễ chưa?

• Hiểu biết chuyên sâu dựa trên dữ liệu thực tế hay những câu chuyện phiếm góp nhặt được từ những nguồn tin không xác thực?

Nếu bạn cảm thấy nhân viên cần cố gắng hơn ở bước đánh giá này, hãy huấn luyện họ cách mở rộng tư duy, hỏi những câu hỏi hay, chỉ cho họ kỹ năng giải quyết vấn đề.

KHUYẾN NGHỊ (RECOMMENDATION)

Phần Khuyến nghị là nơi người điền bảng SBAR đề xuất kế hoạch hành động và hướng đi tiếp theo. Mục đích của phần này là để nhân viên có thể viết ra nhiều khuyến nghị khác nhau. Nếu người viết chỉ đưa ra được một cách giải quyết, khả năng cao là họ đã bị mắc kẹt với lối suy nghĩ "đúng hay sai" rồi. Phần khuyến nghị thúc đẩy khả năng tư duy linh hoạt bằng cách yêu cầu người viết phải đưa ra nhiều phương hướng xử lý vấn đề, cân nhắc những ích lợi, thiệt hại và rủi ro khác nhau. Tập thói quen suy nghĩ đa phương án khiến mọi người bớt tính phán xét đi, bởi họ nhận ra vấn đề có thể được xử lý bằng nhiều phương pháp và mỗi cách lại có các khuyết điểm khác nhau.

Những khuyến nghị nên tập trung vào cách giải quyết tình hình hiện tại dựa trên bối cảnh đã được đề cập và được thúc đẩy bởi phần đánh giá. Khi xem đến phần này, lãnh đạo nên tìm kiếm ưu điểm của các giải pháp:

• Khuyến nghị có xử lý được tình hình không?

• Có khả thi không?

• Có phù hợp với triết lý hoạt động và chính sách của công ty không?

• Cách giải quyết có cân bằng được nhu cầu của doanh nghiệp với nhu cầu của khách hàng không?

• Giải pháp có bền vững không?

• Có sáng tạo không?

• Nhân viên đang đi theo lối suy nghĩ trao đổi hay theo lối biến đổi?

• Giải pháp này có khởi xướng cách cải thiện quy trình làm việc không?

Hãy giúp nhân viên thấy được những lựa chọn sáng tạo và đa dạng.

BẢNG SBAR MẪU

TÊN: .....

NGÀY: .....

TÊN DỰ ÁN/TÊN VẤN ĐỀ: .....

Lưu ý: Sau khi đưa ra khuyến nghị, đảm bảo nhân viên báo cáo lại cho bạn và cả hai bên đồng ý về bước hành động tiếp theo.

TÌNH HÌNH HIỆN TẠI

Điều gì đang xảy ra?

Mô tả ngắn gọn về tình hình hiện tại. Khái quát rõ ràng, cô đọng vấn đề chính.

.....

.....

.....

.....

BỐI CẢNH

Các yếu tố liên quan nào dẫn tới tình huống này?

Khái quát ngắn gọn những sự kiện đã xảy ra. Điều gì đã đưa chúng ta tới tình hình hiện tại? Đây có phải là vấn đề thường xuyên xảy ra không?

.....

.....

.....

.....

ĐÁNH GIÁ

Bạn nghĩ điều gì đang xảy ra?

Các dữ liệu cho thấy điều gì?

Chúng ta sẽ cải thiện như thế nào nếu đi theo các thay đổi, đổi mới? (Ví dụ, công việc sẽ được thực hiện hiệu quả hơn, tinh thần nhân viên sẽ cải thiện, khách hàng sẽ hài lòng hơn, các nhân viên sẽ giao tiếp, trao đổi tốt hơn,...)

.....

.....

.....

.....

KHUYẾN NGHỊ

Bạn đề xuất những phương án hành động nào?

Bạn đang đề xuất những kế hoạch hành động nào? Bạn có thể làm gì để xúc tiến các thay đổi, đổi mới này? Đâu là phương pháp thực hiện dự định trên một cách đơn giản nhất, nhanh nhất và hiệu

quả nhất?

.....

.....

.....

.....

NÂNG CAO TINH THẦN TRÁCH NHIỆM

BỐN YẾU TỐ TẠO NÊN TINH THẦN TRÁCH NHIỆM CÁ NHÂN

CAM KẾT

Quyết tâm bằng mọi giá đạt được kết quả bạn mong ước.

Khi đã tận tâm với một mục tiêu nào đó, bạn sẽ sẵn sàng chấp nhận làm mọi điều cần thiết để đạt được nó. Những gì bạn nói và những gì bạn làm phản ánh cảm xúc thật của bạn. Bạn tương tác với người khác thật tâm thật lòng. Không có giọng nói đầy mỉa mai hay khinh rẻ nào độc thoại trong tâm trí bạn.

KIÊN ĐỊNH

Khả năng theo đuổi đến cùng dù phải đối mặt với vô số trở ngại và thất bại.

Là một người kiên định, bạn luôn bình tĩnh, luôn hướng đến mục tiêu và luôn tự tin vào khả năng thành công của mình bất chấp hoàn cảnh. Không bao giờ bạn muốn giơ tay đầu hàng hay viện lý do. Câu "Tôi đã cố gắng hết sức" của bạn có nghĩa là bạn không chỉ thử một phương pháp duy nhất, thấy không hiệu quả, và ngay lập tức buông xuôi. Bạn đã thử hàng tá phương án khác nhau hết lần này đến lần khác. Bạn vẫn kiên trì giải quyết vấn đề và bạn biết yêu cầu giúp đỡ khi cần.

LÀM CHỦ

Gánh lấy trách nhiệm với mọi hậu quả đến từ hành động của mình (cho dù là lỗi cá nhân hay tập thể), không đổ lỗi hay tranh luận.

Khi thực sự làm chủ tình hình, bạn sẽ trổ tài mọi lúc mọi nơi, bất kể trong hoàn cảnh nào. Bạn không mong mỏi người khác ghi

nhận nỗ lực của mình hay tìm người đổ lỗi khi mọi chuyện không như ý. Kết quả bạn nhận được – dù tốt hay xấu – đều do chính bàn tay bạn tạo nên, chứ không phải vì hoàn cảnh thế này, mọi người thế kia.

KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI

Hãy xem cả thành công lẫn thất bại là nhiên liệu tiếp lửa hướng ta đến thành quả mỹ mãn trong tương lai.

Chỉ khi trưởng thành và biết nhìn nhận sự việc theo nhiều chiều khác nhau, bạn mới phát triển được tinh thần học hỏi không ngừng – bản thân nó là một phần quà vô giá. Khi học hỏi từ cả thành công lẫn thất bại của chính mình, bạn sẽ vượt qua được tư tưởng cái này đáng sợ, cái kia phải tránh. Bạn sẽ luôn biết đứng ra nhận lỗi và tận dụng lỗi lầm này để học được phương pháp dẫn đến kết quả tốt hơn trong tương lai. Chẳng có ai thành công mà chưa một lần nếm mùi thất bại. Nếu cứ sợ thất bại và thận trọng quá mức, bạn sẽ không bao giờ phá bỏ được các giới hạn của bản thân.

NÂNG CAO TINH THẦN TRÁCH NHIỆM QUA CÁC BUỔI HUẤN LUYỆN

Trách nhiệm cá nhân là đức tính cần được bồi dưỡng, trau dồi không ngừng nghỉ. Nền văn hóa doanh nghiệp lấy tinh thần trách nhiệm làm đầu là chìa khóa dẫn ta đến cánh cửa thành công. Mỗi cá nhân đều góp một phần quan trọng vào thành công của tổ chức và những tổ chức làm việc năng suất nhất sẽ biết cách tiếp sức mạnh và khơi dậy tinh thần trách nhiệm tập thể, bắt đầu với từng cá nhân một.

Khi đối mặt với mâu thuẫn, nhiều nhân viên đưa ra hàng tá câu hỏi gây lãng phí nguồn lực và đẩy cả đội vào tình trạng bất đồng sâu sắc. Mỗi câu hỏi mang hàm ý phản đối có thể khiến doanh nghiệp tiêu tốn hàng ngàn đô-la, ngay cả khi nhân viên đó không hề được ủy quyền đại diện công ty chi tiền. Một câu nghi vấn bàn lùi có thể rút cạn tài nguyên thông qua những cuộc họp không hồi kết, những nghiên cứu và phân tích vô bổ, cũng như những cuộc thảo luận lãng phí thời gian, tài năng nhân sự, và làm cả đội trật bánh đường ray. Công ty rồi sẽ phí hoài nguồn tài nguyên chủ chốt chỉ để tìm kiếm một câu trả lời vốn không tồn tại, không hề quan trọng, thậm chí còn góp phần củng cố một niềm tin vô cùng tai hại rằng người khác mới là nguồn cơn của vấn đề chứ không phải bản thân người đặt ra câu hỏi vô bổ kia.

BÀI TẬP RÈN LUYỆN TINH THẦN TRÁCH NHIỆM THÔNG QUA TRẢI NGHIỆM THỰC TẾ

Để thúc đẩy tinh thần học hỏi không ngừng, hãy tóm tắt lại kết quả làm việc hằng ngày của đơn vị bạn đang quản lý. Nếu kết quả làm việc tốt, hãy yêu cầu nhân viên giải trình những quyết định, lựa chọn, hướng tiếp cận và hành động nào đã dẫn đến thành công đó để về sau họ có thể chủ động lặp lại chuỗi sự kiện trên, vốn đã được minh chứng sẽ dẫn đến thành công. Nếu kết quả tồi, hãy yêu cầu nhân viên xác nhận những đóng góp cá nhân của chính họ. Câu trả lời phải dứt khoát sử dụng từ "tôi" để phản ánh tinh thần trách nhiệm cá nhân. "Tôi đã chọn", "Tôi từ chối", "Tôi nghĩ rằng", "Tôi đã làm thế này", "Tôi không làm điều đó", "Tôi đã hành động", v.v... (Tham khảo các câu hỏi dẫn dắt phía dưới) Sau khi mỗi thành viên đã tự xác nhận được họ đóng góp những gì, bất kể tích cực hay tiêu cực, cá nhân đó cần cam kết hành động khác đi vào lần sau. Thông qua việc làm này, họ có thể phát triển năng lực bản thân và đạt được kết quả tốt hơn trong tương lai.

Để dẫn dắt nhân viên gánh lấy trách nhiệm về phần mình khi đối mặt với bất cứ kết quả nào, dù tốt dù xấu, hãy hỏi:

• Kết quả công việc thế nào?

• Các bạn đã thành công rồi, đúng chứ? (Hãy cẩn thận, các cá nhân hoặc tập thể thường muốn giảm nhẹ mức độ của vấn đề, muốn bạn tin rằng họ "đã làm khá tốt bất chấp hoàn cảnh", cứ như thể họ cần được tung hô lên tận mây xanh khi đương đầu với các thử thách khó khăn hơn vậy.)

• Chuyện gì đã xảy ra? (Lắng nghe câu chuyện của nhân viên, họ có đang giải trình chính xác về sự thật cũng như những hành vi của mình không?)

• Bạn chịu trách nhiệm ra sao cho kết quả của mình? (Chỉ nghe những câu sử dụng từ "tôi", và bỏ qua các câu có đại từ "chúng tôi", "họ", cũng như những câu trực tiếp tấn công chính bạn, nhà lãnh đạo.)

• Bạn tin tưởng vào điều gì?

• Suy nghĩ đó đã ảnh hưởng tới hành vi, thái độ, óc sáng tạo và lựa chọn của bạn ra sao?

• Sự thật là gì? Bạn có biết chắc chắn về điều gì không?

• Mức độ gắn bó của bạn là bao nhiêu? Bạn hưởng ứng chiến lược công ty đến đâu?

• Bạn có thể thay đổi những gì để đảm bảo thành công trong tương lai? (Hãy đảm bảo rằng những câu nói về thay đổi sử dụng đại từ "tôi" thay vì nhắc đến chuyện cần thêm tài nguyên, thay đổi người khác, hay thậm chí là thay đổi sự thật nhằm tạo ra "điều kiện lý tưởng".)

• Bạn cam kết thực hiện điều gì trong tương lai? (Yêu cầu nhân viên viết chúng ra. Đây chính là kế hoạch phát triển tiếp theo dành cho họ. Sau đó yêu cầu họ tuân thủ theo kế hoạch đó.)

LÊN KẾ HOẠCH CAM KẾT HÀNH ĐỘNG

ĐƯA TINH THẦN TRÁCH NHIỆM VÀO QUY TRÌNH LÀM VIỆC

Lên kế hoạch gắn kết nhân viên cùng mọi thành viên trong đội ngũ là một cơ hội tuyệt vời để bàn về tinh thần trách nhiệm, đồng thời nuôi dưỡng sự gắn kết tập thể, từ đó hướng đến thành quả mỹ mãn. Bạn có thể thực hiện điều này bằng cách:

1. Chia sẻ kết quả cuộc khảo sát mức độ gắn kết với tất cả các thành viên.

2. Treo ba trang flip chart lớn trước mặt họ.

3. Yêu cầu các thành viên đề xuất các hướng cải thiện môi trường làm việc thật cụ thể. Viết chúng vào trang giấy đầu tiên.

4. Sau khi đã liệt kê đầy đủ ý kiến trên trang thứ nhất, hãy yêu cầu các thành viên liệt kê những hành động họ sẵn sàng thực hiện nhằm cải thiện nơi làm việc theo phương hướng họ vừa nêu ra. Viết chúng vào trang giấy thứ hai. Hãy yêu cầu các thành viên nêu ra thật cụ thể và đặt đúng trọng tâm vào những việc họ có thể làm để tác động đến tình hình hiện tại. Phương pháp này sẽ bồi dưỡng tinh thần trách nhiệm, thúc đẩy nhân viên gánh lấy trách nhiệm cho mức độ gắn kết của chính mình.

5. Cuối cùng, hỏi các thành viên xem họ có cần bạn – người quản lý – giúp gì không, hoặc cần bất kỳ hỗ trợ nào từ tổ chức hay không. Ghi lại những yêu cầu này vào trang giấy thứ ba.

Kiểm tra lại xem những nhiệm vụ và ý tưởng được liệt kê ở trang hai và trang ba có đủ thiết thực để tạo ra môi trường làm việc đã được mô tả trong trang một hay không. Nếu không, hãy làm việc

với những trang giấy này lâu hơn chút, đặc biệt là trang số hai – tập trung vào những hành động nhân viên có thể thực hiện nhằm tác động đến tình hình chính họ đang phải đối mặt.

1. Lên kế hoạch hành động cho những ý tưởng thay đổi tình hình mà nhân viên sẵn sàng hưởng ứng. Đặt ra thời hạn và nhấn mạnh trách nhiệm của từng thành viên, thông báo lại cho nhân viên việc đầu tiên cần làm và cả quá trình thực hiện.

2. Thường xuyên tổ chức họp kiểm tra.

TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN CÓ TRÁCH NHIỆM

Các tổ chức có thể phòng tránh thảm họa thị phi nơi công sở cũng như hạn chế phí tổn cảm xúc bằng cách thay đổi kiểu tuyển dụng truyền thống. Các doanh nghiệp có thể cải thiện hiệu quả hoạt động, giải phóng tiềm năng con người và biến những lời đổ lỗi thành kết quả nhờ lồng ghép yếu tố trách nhiệm cá nhân vào khâu phỏng vấn.

DẤU HIỆU THEN CHỐT

Những ứng viên có tinh thần trách nhiệm cá nhân cao thường sẽ:

• Cho rằng kết quả họ nhận được là do hành động của chính họ, chứ không phải do hoàn cảnh thế này, mọi người thế kia; cho rằng họ nắm vận mệnh của mình trong lòng bàn tay.

• Quyết tâm hoàn thành công việc bằng mọi giá.

• Kiên nhẫn đối mặt với khó khăn.

• Giỏi giải quyết vấn đề.

• Kiên trì đi theo con đường đã chọn dù gặp rất nhiều trở ngại.

• Biết nhận trách nhiệm về phần mình.

• Biết chấp nhận hậu quả do mình gây ra.

• Không đổ lỗi cho người khác.

• Biết học hỏi từ kết quả mình nhận được.

• Có khả năng xác nhận và chịu trách nhiệm cho phần đóng góp của mình vào kết quả chung, đồng thời biến những gì học hỏi được thành kế hoạch phát triển bản thân, kỹ năng mới và kết quả

trong tương lai.

Để biết được ứng viên sở hữu những tố chất nào trong bốn yếu tố chủ chốt tạo nên tinh thần trách nhiệm, hãy hỏi những câu như sau:

Mức độ sẵn sàng/cam kết

Yêu cầu ứng viên kể cho bạn nghe một lần họ được yêu cầu phải làm một công việc không thuộc bổn phận của mình. Lắng nghe câu chuyện, sau đó hỏi họ đã phản ứng và suy nghĩ ra sao về chuyện làm trái việc như thế. Câu trả lời hợp lý nhất nên là: "Tôi được yêu cầu làm việc trái tay suốt mà. Tôi đến với công ty chỉ mong mình có thể góp được chút công sức bất cứ lúc nào mọi người cần mà thôi".

Kiên định

Hãy hỏi ứng viên về một lần họ được giao một nhiệm vụ gần như bất khả thi. Lắng nghe xem người đó đã vượt qua rào cản ra sao. Bạn có thể hỏi thêm: "Ngẫm lại thì bạn có cho rằng mình có thể làm gì khác vào lúc đó hay không?".

Làm chủ

Hỏi ứng viên về một thất bại họ từng gặp phải và trách nhiệm của họ trong thất bại đó. Lắng nghe những câu sử dụng đại từ "tôi" và xem ứng viên đó có khả năng điều chỉnh hành vi của bản thân dựa trên những gì đã học được hay không.

Không ngừng học hỏi

Sử dụng những câu hỏi sau để xem ứng viên có tập trung vào việc học hỏi, đặc biệt là từ những thất bại hay không:

• Bạn đã học được những gì?

• Bạn đã áp dụng những bài học đó vào tình huống nào khác chưa? Nếu có thì bạn đã làm như thế nào?

Nên loại những ứng viên có biểu hiện như sau:

• Chỉ thử một giải pháp, sau đó bỏ cuộc.

• Trông chờ được người khác giải vây.

• Tỏ thái độ đổ lỗi cho hoàn cảnh hoặc người khác.

• Cần được mọi người công nhận mới chịu cố gắng.

Đánh giá trách nhiệm cá nhân qua các câu đối thoại sau

• Hãy kể về khoảng thời gian bạn làm việc với một cấp trên không hỗ trợ bạn.

• Hãy kể về một lần được huấn luyện về vấn đề năng suất làm việc kém.

• Hãy kể về một lần một đồng nghiệp hay một thành viên dưới quyền bỏ việc cho các thành viên khác trong đội gánh lấy.

• Hãy kể lại một lần bạn trình bày hai quan điểm khác nhau về cùng một tình huống bởi vì đối tượng nghe khác nhau.

• Hãy kể lại một lần bạn chấp nhận bị quở trách vì thất bại.

BÀI TẬP ĐỘNG NÃO NGƯỢC

Một trong những phương pháp hữu hiệu có thể đẩy cả đội ngũ từ thái độ chống đối đi đến thành công, bất kể hoàn cảnh, được gọi là "động não ngược". Chúng ta cần một tấm bảng trắng hoặc một tờ flip chart lớn. Cách làm như sau:

1. Giới thiệu sơ qua bài tập này và giải thích các quy tắc: Mỗi người có thể trình bày các mối bận tâm của mình theo từng vấn đề một trước mặt mọi người, trong khi bạn viết lại lời họ trên bảng hoặc giấy (Chừa một khoảng trống đủ rộng bên cạnh mỗi vấn đề để viết bước tiếp theo). Những thành viên khác cần kiềm chế không thảo luận, nhận xét hay tỏ thái độ không đồng tình, và chờ đến lượt của mình. Làm vậy cho đến khi tổng hợp được vấn đề của mọi người trong đội ngũ.

2. Đặt tên danh sách này là "Nguy cơ". Hãy chỉ ra rằng những mối lo ngại này chỉ là nguy cơ chứ chưa hẳn là việc xảy ra trong thực tế và sức mạnh thực sự của mọi thành viên trong đội ngũ chính là khả năng giảm thiểu rủi ro này. Đây chính là trọng tâm của bài tập, là lý do mấu chốt vì sao nó lại hiệu quả đến vậy.

3. Xử lý từng nguy cơ một, yêu cầu mọi người đánh giá trung thực xác suất của mỗi nguy cơ. Phân loại và đánh dấu từng nguy cơ theo khả năng xảy ra cao, trung bình, hay thấp. Tiếp tục phân loại và đánh dấu các ảnh hưởng mà những nguy cơ này có thể mang lại theo mức độ cao, trung bình và thấp.

4. Đã đến lúc cả nhóm cùng "động não ngược". Tận dụng nguồn năng lượng mọi người đang phí hoài cho những phản kháng và thái độ chống đối để động não nghĩ về chiến lược giảm thiểu những nguy cơ đã được đánh dấu "cao" và "trung bình" trong phần khả năng xảy ra hoặc ảnh hưởng. Viết những chiến lược đó ra.

Bài tập này hỗ trợ các thành viên sử dụng chuyên môn của mình để giải quyết sự việc thay vì tìm cách "chỉnh lại" thực tế và liên tục chống đối nó, xem họ như là những nhân viên có giá trị kiêm nhân chứng đáng tin cậy. Cùng nhau suy nghĩ tiêu cực có thể khiến mọi chuyện tích cực hơn – với điều kiện là mọi người đều muốn sự việc tiến triển, tạo ra thành quả mỹ mãn bất chấp những khó khăn trong thực tế.

VẤN ĐỀ → NGUY CƠ	KHẢ NĂNG XẢY RA			MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG		
	Cao	TB	Thấp	Cao	TB	Thấp
1. Ví dụ, chúng ta không có đủ tài nguyên để xử lý vấn đề này.			✗			✗
2.						
3.						
4.						
5.						

Bài tập này thể hiện bạn vừa tin vào năng lực của các thành viên vừa tin rằng họ đều có hảo ý muốn đóng góp tích cực. Động não ngược cho phép các lãnh đạo đi theo phương pháp Trọng Thực tế có thể lợi dụng được thái độ chống đối cho mục đích tốt đẹp bằng cách để nhân viên xả van những mối lo ngại họ đang ấp ủ trên tinh thần xây dựng. Với công cụ tuyệt vời này trong tay, bạn – nhà lãnh đạo – có thể đưa ra những lời khuyên đầy tính xây dựng ngay cả khi doanh nghiệp của bạn đang làm điều bạn không hề thích hay thậm chí phản đối kịch liệt. Rõ ràng trong hoàn cảnh đó, ta có thể bị bản ngã cám dỗ và ngừng việc chỉ đạo của mình, nhưng trách nhiệm của bạn là chuyển hướng tập trung sang những việc hệ trọng hơn. (Hãy tiên phong làm gương!) Dù gì đi nữa, điều quan trọng nhất vẫn là mục tiêu cả nhóm hướng tới, bởi rủi ro lúc nào cũng rình rập xung quanh. Hãy nhớ, quan điểm của bạn mới là điều quan trọng ở đây.

BÀI TẬP TƯ DUY TRONG KHUÔN KHỔ

Sau nhiều năm được khuyến khích suy nghĩ vượt khỏi khuôn khổ, hẳn hiện tại bạn đang lạm dụng lối tư duy này hoặc sử dụng nó vào những thời điểm không phù hợp. Thực tế thì thời điểm thích hợp nhất cho những suy nghĩ vượt rào này là khi hoạch định chiến lược hoặc tái cấu trúc quy trình kinh doanh. Nếu cứ bỏ qua những giới hạn và liên tục dùng tư duy vượt rào nhằm đưa ra những phương án "độc lạ" nhất, bạn sẽ bị xem là kẻ mơ mộng viển vông phi thực tế. Quan niệm xem trọng lối tư duy phá rào bất chấp hoàn cảnh này vô cùng sai lệch. Thay vì ngồi nghĩ ngợi nếu này nếu nọ hay mơ mộng một hoàn cảnh lý tưởng nào đó, hãy nhận ra và chấp nhận mục tiêu cũng như giới hạn của doanh nghiệp (ví dụ như khâu tuyển dụng gặp vấn đề hay nguồn vốn có hạn), hãy tư duy trong khuôn khổ. Hạn chế lúc nào cũng tồn tại – mong rằng chúng đột ngột biến mất không khiến mọi chuyện khá hơn – nhưng bạn có thể đề xuất những phương án thiết thực vừa đáp ứng được mục tiêu doanh nghiệp lại vừa khả thi trong tình hình hạn chế vô vàn như hiện tại. Một lần nữa, hãy sử dụng lối tư duy "và" thay vì "hoặc". Bằng cách đó, bạn sẽ tìm ra được giải pháp hoàn toàn khả thi ngay cả khi phải đối mặt với những hạn chế trước mắt.

Sức mạnh của từ "và"

Khi bạn nhận ra nhân viên đang có dấu hiệu mơ mộng phi thực tế và thấy cần phải thay phương pháp hão huyền đó bằng những gì họ có thể thực hiện nhằm đạt mục tiêu trong điều kiện thực tại cho phép, hãy thử làm theo các bước sau đây. Bài tập này sẽ khiến nhân viên ngưng suy nghĩ về những khiếm khuyết và ngừng cho rằng mọi chuyện đều bất khả thi mà tập trung tìm kiếm giải pháp.

1. Xác định mục tiêu hoặc các mục tiêu cần đạt được.

2. Xác định các hạn chế hoặc những yêu cầu có vẻ đối lập nhau.

3. Đóng khung chúng.

4. Thay "hoặc" bằng "và".

5. Vấn đề được giải quyết.

Hãy xem việc ra quyết định cũng giống như lấy tiền đi đầu tư. Bạn bỏ thời gian, tâm sức vào đó – đôi khi là tiền bạc nữa. Bạn càng đầu tư tâm huyết vào một quyết định, khả năng bạn đưa ra quyết định đúng đắn càng cao. Nhưng đôi khi khoảng cách giữa quyết định đúng đắn, khả thi nhất và quyết định tồi tệ, hão huyền nhất là không lớn, cũng như rủi ro ta phải đối diện không thực sự cao. Trong trường hợp đó, hiển nhiên bạn sẽ không muốn đầu tư quá nhiều nguồn lực vào những quyết định như thế.

CÁC CÂU HỎI NỘI QUAN

CÔNG CỤ HỖ TRỢ CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO KIỂU MỚI

Một nhà lãnh đạo cần làm gì để tạo điều kiện cho nhân viên nội quan và tự đánh giá bản thân, từ đó vượt qua bản ngã của chính họ để vươn lên và phát triển? Điều đó không hề khó như bạn nghĩ đâu. Hãy chuẩn bị sẵn những câu hỏi hay có thể áp dụng ngay sau khi ra phản hồi, rồi cho nhân viên thời gian xử lý câu hỏi cũng như câu chuyện của họ. Sau đây là những câu hỏi tôi khuyên sử dụng, theo sau là những bài tập tự đánh giá khác:

• Bạn đang cố gắng thực hiện điều gì?

• Bạn mong muốn điều gì? Bạn sẵn sàng làm gì để đạt được ước muốn đó?

• Bạn lo lắng chuyện gì sẽ cản bước mình? Làm thế nào để vượt qua nỗi sợ đó?

• Bạn cảm thấy đâu là những khó khăn lớn nhất mà những người ở vị trí của bạn phải đối mặt? Bạn mong muốn cải thiện năng lực hoặc thành thạo hơn trong lĩnh vực nào?

• Bạn đang phải đấu tranh tâm lý với sự thật nào?

• Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đồng ý với thực tại trước mắt và sẵn sàng ra tay giúp đỡ?

• Bạn sẽ đóng góp được gì vào thành quả đó?

• Bạn đã gây ra cản trở gì? Đã hỗ trợ được những gì?

• Bạn biết chắc được điều gì?

• Bạn có thể đóng góp được gì cho tình hình hiện tại?

• Bạn sẽ ra sao nếu không nghe theo những lời kể lể của bản ngã?

• Mục tiêu của bạn là gì?

• Điều đó tác động đến bạn ra sao?

• Hiện tại bạn tiếp cận vấn đề theo hướng nào? Bạn muốn thay đổi gì ở phương pháp đó không?

• Vì sao phản hồi tôi dành cho bạn lại chính xác?

• Giả sử cuộc sống này tử tế hơn những gì bạn nghĩ, những khó khăn bạn phải đối mặt sẽ đem lại lợi ích gì cho chính bạn?

• Điều gì sẽ dẫn bạn đến thành công? Bạn phải làm những gì để đảm bảo đạt được thành quả?

• Bạn thử nghĩ kỹ xem tại sao những người khác lại hành xử như vậy?

• Yếu tố còn thiếu là gì? Bạn sẽ làm gì để có được yếu tố đó?

• Nếu chuyện này và chuyện kia đều đúng thì sao? Thử nghĩ về chữ "và" đó mà xem?

BÀI TẬP TỰ ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN

Sau đây là các bài tập tự đánh giá bản thân đã được chúng tôi sử dụng rất hiệu quả khi huấn luyện phương pháp Lãnh đạo Trọng Thực tế. Những bài tập này khuyến khích nhân viên chủ động tiếp thu phản hồi từ đồng nghiệp, từ đó có cái nhìn đa chiều hơn. Triết lý ẩn sau là tiến trình tự học hỏi, tự đặt ra cho bản thân những câu hỏi về chính mình, tĩnh lặng suy nghĩ về những câu trả lời, tìm được ánh sáng chân lý và nhận ra bản ngã đã khiến ta lạc bước đến chốn nào. Những cuộc hội thoại như dưới đây sẽ giúp ta hiểu thêm về chính mình. Các lãnh đạo trở thành những người tạo điều kiện cho việc tự học hỏi. Thiền định và ghi chép cá nhân cũng là những công cụ hỗ trợ đắc lực trong mảng này.

Hãy hỏi nhân viên các câu hỏi hoặc yêu cầu họ làm những điều sau đây:

• Bạn có biết những người nào vẫn thường thành công trong

những hoàn cảnh tương tự thế này hay không? Hãy liên lạc với họ, xin ba bí quyết hay nhất dẫn đến thành công, sau đó cho biết bạn đã học được những gì.

• Hãy dùng điện thoại hoặc máy tính bảng để ghi lại những tương tác của mình trong các cuộc họp để hiểu rõ hơn cách người khác nhìn nhận về bạn. Về xem lại đoạn phim quay được và xác định ngôn ngữ cơ thể, cách tiếp cận vấn đề, hoặc các phát biểu của bạn có thể đã cản trở người khác tham gia vào cuộc hội thoại ra sao.

• Viết ra một câu văn súc tích nêu lên kết quả bạn muốn đạt được trong hoàn cảnh hiện tại. Trao đổi với hai mươi người khác và xin lời khuyên hoặc bí quyết của họ về những bước cần thực hiện. Thử làm theo tất cả những gì nghe được và sau một tuần, cho biết trải nghiệm của bản thân.

• Nghĩ ra ba lý do tại sao phản hồi này lại đúng. Sau đó cho biết ba tác động khác nhau mà những phản hồi trên đã mang lại cho công việc của bạn.

• Nghiền ngẫm và xác định đích xác ba điều bạn đang làm có thể phá hoại guồng máy làm việc của tổ chức. Những hành vi và thái độ đó có giúp ích gì cho bạn hay không?

• Bạn tin vào điều gì? Niềm tin đó ảnh hưởng ra sao đến lựa chọn và hành động của bạn?

• Chọn ra ba người xuất sắc trong lĩnh vực này và phỏng vấn họ. Sau đó cho biết bạn đã khám phá ra những gì.

• Viết về hoàn cảnh khó khăn hiện tại hoặc một quyết định vừa được đưa ra. Trên cùng trang giấy, hãy viết: “Điều đó nghĩa là…” và ghi lại những gì bạn nghĩ ra được. Sau đó đọc lại một lượt và tự hỏi: “Thực tế thì mọi chuyện có đúng là như thế không? Tôi có thể mang lại những đóng góp tích cực nào cho tình hình hiện tại? Nhỡ tôi sai thì sao? Những lối tư duy này cản trở tôi ra sao?”.

• Lắng nghe những lời kể mà bản ngã đang thầm thì trong đầu bạn. Ghi lại những điều bạn đã nghĩ đến suốt ngày hôm đó ra giấy. Bạn có nhận ra được điều gì không?

Chủ đề của những suy nghĩ đó là gì? Hãy thử kiểm điểm lại những suy nghĩ mãi níu kéo quá khứ hay những dự đoán quá chắc chắn về tương lai. Trong lần trao đổi tới, chúng ta sẽ bàn xem bạn hiểu về chúng như thế nào.

• Đọc một cuốn sách hoặc bài báo hay xem video, TED talk, v.v... Xác định hai quan điểm bạn đồng tình nhất. Sau đó, hãy nói về lý do tại sao bạn thấy những điều đó lại quan trọng với mình đến vậy.